Agence du revenu du Canada | Canada Revenue Agency

2018-2019 à 2020-2021

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE

Canada

Table des matières

Un message de la ministre - - -

UN MESSAGE DE LA MINISTRE

L'honorable Diane Lebouthillier, C.P., députée
Ministre du Revenu national

Ce Résumé du Plan d'entreprise démontre comment l'ARC, grâce à l'innovation et aux services que nous rendons aux Canadiens, s'efforce de devenir une administration de l'impôt et des prestations de calibre mondial. Bien que nous soyons confrontés à de nombreux défis, je suis fière du travail considérable des 40 000 employés de l'Agence et surtout de leurs efforts constants pour améliorer et élargir les services offerts par l'ARC et pour mettre en œuvre des mesures d'observation efficaces, justes et efficientes en vue de protéger l'assiette fiscale du Canada.

Dans mon rôle de ministre, je tiens particulièrement à voir l'ARC donner l'exemple en matière d'excellence du service dans tous les volets de ses activités. Le rapport de l'automne 2017 du vérificateur général sur les activités de nos centres d'appels indique que nous n'accordons pas toujours aux Canadiens l'aide dont ils ont besoin pour respecter leurs obligations fiscales. Le rapport m'a beaucoup préoccupée. Mon mandat ministériel est centré sur l'importance de traiter les personnes qui interagissent avec l'ARC comme de précieux clients et non comme de simples contribuables. À cette fin, l'Agence améliorera les services qu'elle offre aux Canadiens afin que ses clients reçoivent le soutien qu'ils méritent et auquel ils s'attendent à juste titre. Je veillerai également à ce que les progrès soient étroitement surveillés.

L'ARC prend des mesures sur plusieurs fronts sur des enjeux liés au service et à la sensibilisation. Je pense plus particulièrement à la façon dont nous travaillons pour améliorer notre soutien aux Canadiens vivant dans des collectivités éloignées et aux Autochtones. Voici certaines des initiatives qui seront entreprises au cours des trois prochaines années pour améliorer notre service et nos activités de sensibilisation : prendre des mesures concrètes et significatives pour améliorer les services offerts par l'ARC aux résidents du Nord en les rendant plus utiles et plus conviviaux; appuyer l'objectif du gouvernement visant à renouveler et bâtir une meilleure relation avec les peuples autochtones; améliorer le populaire et très utile Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt afin que les particuliers ayant un revenu modeste et une situation fiscale simple puissent obtenir de l'aide de la part d'un organisme communautaire local pour préparer leurs déclarations de revenus.

> Je suis satisfaite de voir que l'ARC prend des mesures sur plusieurs fronts sur des enjeux liés au service et à la sensibilisation.
>
> **L'honorable Diane Lebouthillier**

L'une des grandes priorités du gouvernement est d'accroître et de renforcer la classe moyenne. L'allocation canadienne pour enfant (ACE), administrée par l'ARC, a joué un rôle de premier plan dans la réalisation de cet objectif. L'énoncé économique de l'automne du gouvernement propose de renforcer l'ACE en haussant les prestations chaque année en fonction de l'augmentation du coût de la vie. En indexant l'ACE pour l'année de prestation 2018-2019, une somme supplémentaire de 5,6 milliards de dollars sera disponible pour soutenir les familles canadiennes de 2018 à 2023. L'ARC, qui administre ces paiements de prestations, continuera donc à jouer un rôle essentiel dans le soutien des familles canadiennes et la réduction de la pauvreté infantile.

Par ailleurs, les Canadiens peuvent être rassurés que l'Agence prend des mesures à l'encontre de ceux et celles qui se soustraient, parfois de façon abusive et volontaire, à leurs obligations fiscales. Selon les récentes révélations liées aux Panama Papers et aux Paradise Papers, nous avons entamé un travail important et investi des sommes considérables pour lutter contre l'évasion fiscale et l'évitement fiscal abusif. Notre objectif est d'assurer l'équité du régime fiscal et de garantir des conditions équitables pour tous les Canadiens. L'inobservation des lois fiscales du Canada ne sera pas tolérée puisqu'elle nuit à l'intégrité du régime fiscal. Ceux et celles qui lisent ce Plan verront que l'ARC continue de lutter contre l'économie clandestine au Canada et de se concentrer sur l'examen, l'évaluation des risques et la vérification, le cas échéant, des comptes à l'étranger des Canadiens.

Je suis convaincue que ce Plan indique bien comment l'ARC réalisera les objectifs du gouvernement et de l'Agence quant à l'amélioration des services aux Canadiens et au renforcement de l'observation des lois fiscales du Canada. Il fournit également une excellente feuille de route sur les efforts que déploiera l'ARC pour devenir une administration fiscale de calibre mondial. En tant que ministre du Revenu national, et au nom de l'Agence du revenu du Canada, je suis fière de présenter le Résumé du Plan d'entreprise 2018-2019 à 2020-2021 de l'Agence.

L'honorable Diane Lebouthillier, C.P., députée
Ministre du Revenu national

AVANT-PROPOS DE LA PRÉSIDENTE

Suzanne Gouin
Présidente du Conseil de direction

Pour la prochaine période de planification, le Conseil de direction appuiera l'Agence du revenu du Canada dans tous ses efforts pour accélérer et améliorer le service aux Canadiens, que nous nous sommes engagés à traiter comme des clients appréciés. Pour ce faire, nous encouragerons la transformation de l'Agence afin faire tomber les cloisons et nous stimulerons la volonté d'innover, tout en gérant nos ressources pour apporter les changements qui s'imposent.

Le Conseil s'attendra à une gestion solide des projets avec des livrables clairement définis, et supervisera la mise en oeuvre de ses objectifs par l'emploi de mesures de rendement ambitieuses et précises. Nous demanderons de la souplesse et de l'agilité dans la gestion des opérations et de l'excellence dans l'obtention des résultats qu'une administration des impôts et des prestations de calibre mondial doit fournir.

Le Conseil est responsable de l'élaboration de ce Résumé du Plan d'entreprise, et tient à souligner son harmonisation avec le mandat de la ministre du Revenu national et les priorités du gouvernement du Canada. La supervision de l'administration et de la gestion de l'Agence, qui est du ressort mandat du Conseil selon la loi, vise à aider l'Agence dans la réalisation des objectifs de ce plan.

> Nous avons à cœur de servir les Canadiens comme des clients appréciés, et nous nous assurerons que l'Agence du revenu du Canada met en place des services de pointe sécurisés qui répondent à leurs besoins.
>
> Suzanne Gouin

Il va sans dire que l'excellence n'est pas le fruit de directives, mais d'une culture générale de l'entreprise. Le Conseil sait que pour créer la culture de service que nous souhaitons, du personnel motivé, solide, et déterminé est nécessaire. Par conséquent, nous continuerons de nous assurer du traitement respectueux et équitable de tous les employés de l'Agence, et nous poursuivrons nos efforts stratégiques à recruter les talents nécessaires et à fidéliser ceux en poste.

Au nom du Conseil de direction de l'Agence du revenu du Canada, je suis heureuse de recommander le Résumé du Plan d'entreprise 2018-2019 à 2020-2021 de l'Agence à l'honorable Diane Lebouthillier, ministre du Revenu national.

Suzanne Gouin
Présidente du Conseil de direction

UN MESSAGE DU COMMISSAIRE

Bob Hamilton
Commissaire de l'Agence du revenu du Canada

Le Résumé du Plan d'entreprise 2018-2019 à 2020-2021 de l'Agence du revenu du Canada (ARC) présente les attentes et les priorités de l'Agence pour la prochaine période de planification. Je crois qu'il démontre que notre organisation met en œuvre des initiatives pour saisir les occasions et de relever les défis d'aujourd'hui et de demain.

Compte tenu de la grande incidence de l'ARC sur la vie des Canadiens chaque année, que ce soit les centaines de milliards de dollars en recettes fiscales que nous percevons ou les milliards de dollars en crédits et prestations que nous administrons, nous devons accéder à l'excellence dans tout ce que nous entreprenons. Nous faisons du bon travail dans de nombreux volets de nos activités, mais nous savons aussi que nous devons nous améliorer dans notre quête à devenir une administration fiscale et des prestations de calibre mondial. Le rapport de l'automne 2017 du vérificateur général sur les activités de nos centres d'appels met l'accent sur un secteur dans lequel nous ne parvenons pas à répondre aux besoins et aux attentes des Canadiens en matière de service. Nous devons désormais montrer que nous voulons et que nous pouvons faire ce qui est nécessaire pour améliorer nos services, et ainsi prouver que nous avons la capacité de nous adapter et d'innover dans un monde marqué par de rapides changements technologiques et démographiques.

La stratégie de modernisation des services numériques de l'Agence fournira aux Canadiens un service de calibre mondial qui est axé sur l'utilisateur, sécuritaire et numérique de bout en bout. L'innovation sera un facteur clé. Elle nous permettra de voir à ce que nous puissions continuer à fournir le meilleur service possible aux contribuables et aux bénéficiaires de prestations. Les Canadiens passent de plus en plus de temps sur leur téléphone intelligent et leur tablette, et de moins en moins sur leur ordinateur personnel. Pour suivre cette tendance, l'ARC conçoit déjà des solutions novatrices pour s'assurer que son contenu et ses services numériques demeurent accessibles sur tous les appareils, et ce, sans compromettre la sécurité des renseignements qui nous sont confiés.

Nous sommes néanmoins conscients de la nécessité de rendre nos services accessibles à nos citoyens les plus vulnérables; ce ne sont pas tous les Canadiens qui ont accès à des appareils numériques. Nous voulons nous assurer qu'aucun Canadien n'est laissé pour compte et que différents canaux de communication sont accessibles à tous. Notre programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt et notre initiative relative aux agents de liaison sont deux des moyens par lesquels nous réussissons à joindre les Canadiens qui ont besoin de notre soutien.

La petite proportion de contribuables qui ne respectent pas les lois fiscales, intentionnellement ou non, représente un défi pour l'ARC, ainsi que pour les administrations fiscales du monde entier.

> Je souhaite que l'Agence élimine les cloisonnements qui existent dans certaines parties de notre organisation et qu'elle favorise une collaboration (...) accrue entre les directions générales et les programmes.
>
> Bob Hamilton

L'Agence s'appuie de plus en plus sur le renseignement d'entreprise et l'analyse de données pour cibler les contribuables qui présentent le plus grand risque d'inobservation. L'Agence prévoit d'ailleurs renforcer sa capacité dans ces domaines. L'utilisation accrue du renseignement d'entreprise et le perfectionnement de notre application de l'analyse avancée serviront à prédire les prochaines tendances et à orienter l'élaboration de nouvelles idées et approches en matière d'observation, tout en nous aidant à adapter et à organiser nos interventions liées à l'observation afin d'obtenir les meilleurs résultats possible. Notre rôle de premier plan au sein du Forum sur l'administration fiscale nous aide également dans nos efforts d'observation alors que nous travaillons avec les administrations fiscales du monde entier pour aborder les problèmes liés à l'érosion de la base d'imposition et à la planification fiscale abusive par les multinationales. Nos initiatives visant à améliorer l'observation constituent un moyen important de donner confiance aux Canadiens dans le régime fiscal.

Le services aux contribuables et aux bénéficiaires de prestations et l'adoption d'une approche axée sur le client sont au coeur de notre planification. Alors que nous sommes en voie de devenir une administration fiscale de calibre mondial, nous devons également tourner notre regard vers l'intérieur et travailler en vue d'apporter des changements à notre culture en milieu de travail. Je souhaite que l'Agence élimine les cloisonnements qui existent dans certaines parties de notre organisation et qu'elle favorise une collaboration et des échanges accrus entre les directions générales et les programmes. En renforçant notre culture de cette façon, nous serons plus à même de surmonter les obstacles à l'atteinte de l'excellence. L'une des initiatives de l'Agence qui nous aide déjà à parvenir à cette fin est l'échange de renseignements d'entreprise entre tous les secteurs de programme, à un moment où nous tentons de comprendre le comportement des contribuables contrevenants et de mieux cibler nos activités d'observation et de recouvrement.

Je me sens privilégié de diriger une organisation aussi dynamique, qui a récemment été reconnue comme étant l'un des 100 meilleurs employeurs au Canada. Le Plan présente les mesures concrètes prises par l'ARC et son effectif pour améliorer ses services et respecter les priorités établies par l'Agence et le gouvernement. Il précise également comment, dans le processus, nous nous efforçons de devenir une administration fiscale et des prestations de calibre mondial. Alors que l'environnement dans lequel nous menons nos activités continue d'évoluer, nous poursuivrons nos efforts pour atteindre l'excellence en faisant le nécessaire pour fournir le meilleur service possible aux contribuables et aux bénéficiaires de prestations, et pour protéger et maintenir l'assiette fiscale du Canada.

Bob Hamilton
Commissaire de l'Agence du revenu du Canada

Section 1
Aperçu des plans

Aperçu

L'Agence du revenu du Canada (ARC) a pour responsabilité d'administrer des centaines de milliards de dollars en impôts par année. Les recettes fiscales perçues sont utilisées par les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux pour financer les programmes et les services contribuant à améliorer la qualité de vie des Canadiens. L'ARC verse également des milliards de dollars en prestations et en crédits d'impôt, et offre différents services favorisant le bien-être économique et social des familles canadiennes, de leurs enfants et des personnes handicapées.

COUP D'ŒIL SUR L'ARC

- 28,8 MILLIONS DE DÉCLARATIONS DE REVENUS DES PARTICULIERS ET 2,4 MILLIONS DE DÉCLARATIONS DE REVENUS DES SOCIÉTÉS PRODUITES
- 499,8 MILLIARDS DE DOLLARS EN IMPÔTS TRAITÉS
- 86 % DES DÉCLARATIONS DE REVENUS DES PARTICULIERS ET 89 % DES DÉCLARATIONS DE REVENUS DES SOCIÉTÉS PRODUITES PAR VOIE NUMÉRIQUE
- 12,4 MILLIONS DE BÉNÉFICIAIRES DE PRESTATIONS
- 31,8 MILLIARDS DE DOLLARS EN PRESTATIONS VERSÉES
- UN EFFECTIF D'ENVIRON 40 000 EMPLOYÉS
- 4,205 MILLIARDS DE DOLLARS DE DÉPENSES PRÉVUES POUR 2018-2019

Notre environnement

La société canadienne de même que le milieu des affaires et le monde de la politique à l'échelle mondiale évoluent plus vite que jamais en raison de la technologie, des caractéristiques démographiques, des valeurs changeantes de la société et de la réalité économique. Dans le monde d'aujourd'hui, les entreprises doivent se faire concurrence à l'échelle mondiale pour obtenir les talents et percer les marchés. Les gens s'attendent à ce que les services soient offerts 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, peu importe l'endroit et la technologie, tandis que les gouvernements doivent collaborer activement à l'échelle internationale pour protéger leurs sources de revenus de l'évitement fiscal abusif. Dans cet environnement dynamique, l'administration fiscale représente un catalyseur clé des objectifs du gouvernement.

Le caractère sans frontière du commerce moderne augmente la complexité des enjeux pour les administrations fiscales, car il devient plus difficile de déterminer clairement où un revenu est gagné et où l'impôt doit être payé. En outre, les applications de chaîne de blocs se sont étendues à partir des devises numériques jusqu'à une gamme diversifiée d'industries. Entre-temps, les entités qui offrent des services financiers numériques qui impliquent de l'argent électronique et des prêts entre pairs repoussent les limites actuelles des politiques fiscales et monétaires. Toutefois, la portée de la mondialisation va au-delà des grandes sociétés : les organismes fiscaux doivent également tenir compte de l'observation transfrontalière des particuliers et des petites entreprises. Les administrations fiscales, y compris l'ARC, font face à cette nouvelle réalité.

À l'interne, l'Agence travaille avec diligence pour surmonter d'autres défis distincts. Par exemple, la mise en œuvre récente du Renouvellement des services a temporairement réduit la productivité, car elle a nécessité l'embauche d'un nombre sans précédent d'employés, lesquels avaient tous besoin de formation et d'une période d'apprentissage. Il faut régler les problèmes signalés par le vérificateur général au sujet de l'accessibilité de nos centres d'appels, de l'exactitude des renseignements transmis aux appelants et des rapports sur les résultats. Les difficultés récurrentes liées au système de paye Phénix et les problèmes liés à la participation des employés dans le cadre d'un exercice de modernisation dans la région du Grand Toronto sont d'autres exemples de défis qui requièrent une capacité constante à s'adapter.

À la poursuite de l'excellence

L'Agence, en tant qu'administration fiscale moderne qui réussit bien, apporte continuellement des changements à sa façon de fonctionner, de sorte que ses activités d'observation, ses services au public et ses processus opérationnels donnent des résultats pour les Canadiens. L'Agence s'est donné comme priorité de chercher à mettre de nouvelles idées à l'essai, de s'adapter aux nouvelles technologies et de mettre en pratique des techniques novatrices afin de trouver des solutions, y compris l'économie comportementale, l'analyse de données avancées et la recherche qualitative. Plus particulièrement, nous nous sommes engagés à communiquer avec les Canadiens pour mieux faire connaître les prestations et les crédits offerts à la condition de produire des déclarations de revenus et pour soutenir ceux qui ont besoin d'aide pour respecter leurs obligations fiscales, au moyen d'initiatives comme notre Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt. Ces bénévoles ont aidé plus de 700 000 particuliers admissibles ayant un revenu modeste à préparer des déclarations de revenus et de prestations au cours de la période de production des déclarations de 2017. Chaque année, l'ARC communique avec des milliers de Canadiens et d'entreprises afin d'obtenir leur point de vue sur les moyens qu'elle pourrait prendre pour interagir avec eux d'une manière plus équitable et plus utile, et pour faciliter l'accès à ses services.

Ces consultations nous ont permis d'apprendre que pour rester en phase avec les priorités du gouvernement du Canada, la technologie et le comportement des contribuables, l'Agence doit devenir une entité plus souple et plus innovante. Nous devons faire cela pour maintenir notre capacité à offrir des services efficaces et efficients dans un environnement commercial et fiscal mondial d'une complexité grandissante qui présente des possibilités et des défis aux gouvernements et aux administrations de l'impôt du monde entier. Pour ces raisons, l'ARC a lancé deux initiatives ambitieuses pour nous guider alors que nous cherchons sans cesse à atteindre l'excellence et s'assurer que nous demeurerons une organisation dynamique.

Administration fiscale et des prestations de calibre mondial

Afin de maintenir la confiance du public et de nous adapter aux attentes changeantes de nos clients et intervenants, s'assurer que notre organisation est de calibre mondial est un objectif fondamental. L'ARC prévoit et gère continuellement des défis nouveaux et émergents et elle s'y adapte. L'Agence a déjà fait preuve d'excellence en mettant les renseignements et les outils à la disposition des contribuables et des bénéficiaires de prestations, de la manière qui convient le mieux à leurs besoins, à leurs capacités et à leurs préférences. Pour mettre en application l'observation et protéger l'assiette fiscale du Canada, l'Agence s'efforce d'améliorer ses stratégies d'observation à l'échelle nationale, mettant en lumière l'économie clandestine, et à l'échelle internationale, où nous poursuivons les personnes qui tentent de dissimuler des biens à l'étranger pour éviter de payer des impôts au Canada.

Afin d'évaluer la capacité de l'ARC à atteindre et à maintenir le niveau élevé d'excellence attendu d'une administration de l'impôt et des prestations de calibre mondial, nous comparons nos résultats avec les points de référence internationaux et les autres normes objectives. Un élément fondamental de notre auto-évaluation sera l'outil diagnostique d'évaluation de l'administration fiscale du Fonds monétaire international, que nous utiliserons pour évaluer de façon normalisée et objective les principaux secteurs de résultats du rendement communs à toutes les administrations fiscales. Nous miserons aussi sur la mobilisation de notre effectif pour déterminer si notre organisation répond à ses propres normes d'excellence. L'Agence se compare aussi à d'autres administrations de l'impôt en examinant la documentation existante, allant de la recherche sur l'opinion publique aux constatations des vérifications, et en sondant les opinions à l'extérieur de l'Agence.

Nous reconnaissons que les changements politiques, économiques, sociaux et technologiques ont une incidence sur la réalité d'une administration de l'impôt et des prestations de calibre mondial, et nous nous préparerons à relever ce genre de défis en nous assurant d'être une administration de ce calibre. En bref, l'initiative d'administration fiscale et des prestations de calibre mondial de l'Agence vise à déterminer les mesures pertinentes qui nous permettront de confirmer les aspects de l'organisation qui sont de calibre mondial et, plus important encore, de renforcer les secteurs qui nécessitent une amélioration.

Culture de service

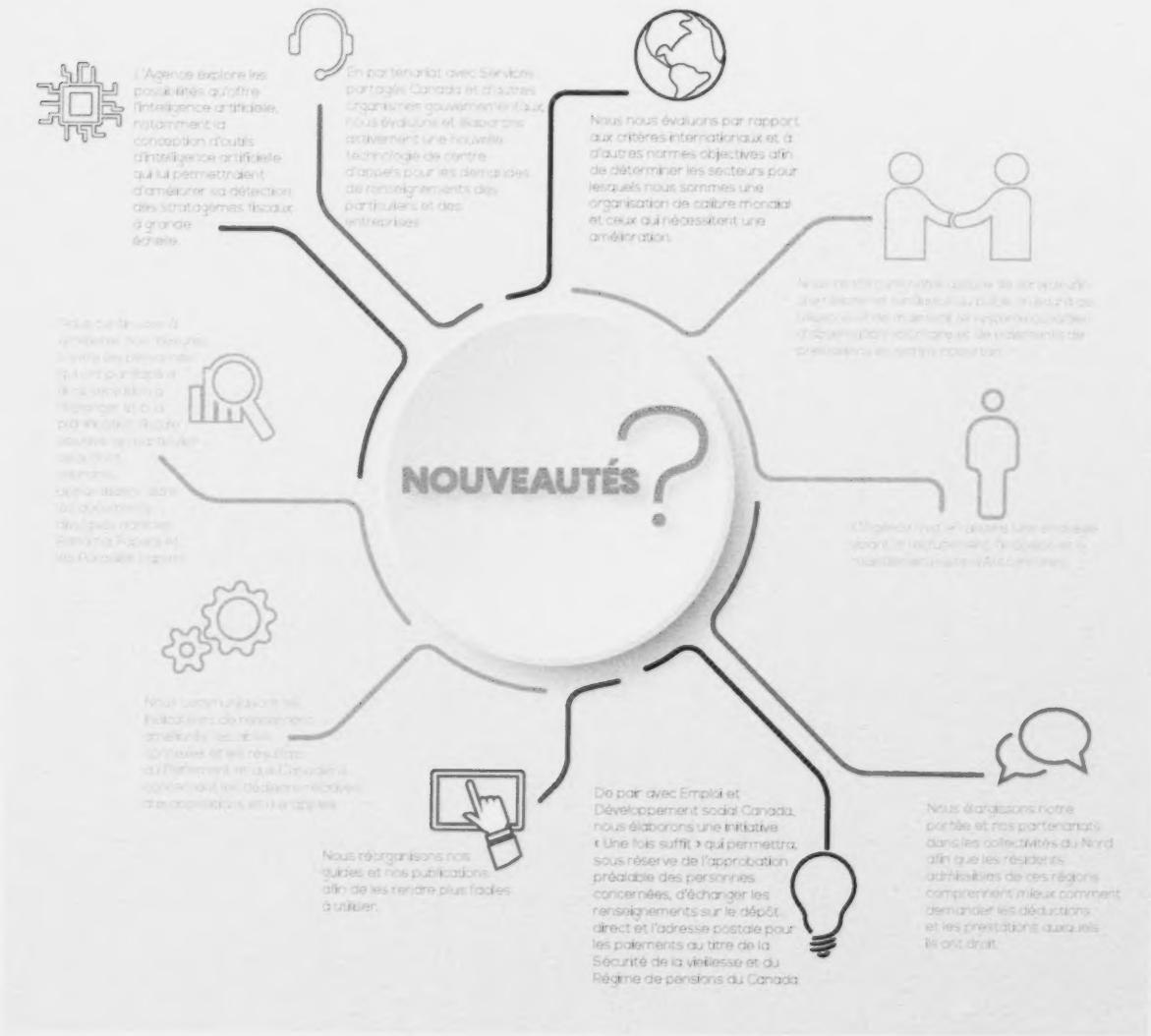
Développer et renforcer une culture de service à l'Agence est une autre initiative fondamentale que nous entreprenons. La confiance dans les institutions publiques est essentielle pour que le gouvernement fonctionne et serve bien la société. Pour l'Agence, la confiance est vitale pour l'observation volontaire permanente des lois fiscales canadiennes. Comme elle s'efforce d'être une administration fiscale et des prestations de calibre mondial, l'Agence s'est engagée à étudier la façon dont elle peut surmonter les obstacles à l'excellence du service afin que l'observation volontaire soit soutenue et permanente.

L'ARC examine comment améliorer le service à tous les niveaux : stratégique, opérationnel et culturel. Les améliorations opérationnelles signifient que l'ARC offrira aux Canadiens de nouveaux services novateurs pour leur faciliter l'interaction avec elle. Sur le plan stratégique, l'Agence visera à s'assurer que les politiques, les programmes et les services sont conçus et mis en œuvre en étant axés sur l'utilisateur du service. Pour renforcer la culture de service, nous examinerons la façon dont nous pouvons favoriser un effectif productif et engagé dans lequel les employés ont un sentiment de responsabilité et sont soutenus pour servir les autres.

Notre initiative de culture de service vise à créer un état d'esprit commun pour l'excellence du service parmi tous les employés de l'ARC, et à s'assurer qu'ils placent les gens que nous servons au centre de notre réflexion. Cela comprend les gens qui sont servis par l'Agence et la façon dont les employés sont au service les uns des autres. Au cours de la période visée par ce plan, notre engagement envers l'excellence du service sera intégré et renforcé dans tous les aspects des opérations de l'ARC et soutiendra notre capacité à continuer de nous adapter aux besoins futurs. Favoriser une culture de service jouera un rôle majeur dans l'amélioration de la confiance du public en l'Agence et en conséquence, renforcera et maintiendra le système d'observation volontaire au Canada et assurera le versement des prestations en temps opportun aux personnes qui sont admissibles.

Comment lire ce plan

Ce plan comprend deux sections qui énoncent les stratégies et les initiatives de l'Agence visant à protéger l'assiette fiscale du Canada et à favoriser le bien-être économique et social des Canadiens. Une troisième section intitulée « Services internes » décrit les objectifs plus généraux visés par l'Agence pendant la période de planification dans les secteurs de gestion qui adoptent une approche horizontale pour mener à bien notre mandat, par exemple le personnel et la technologie de l'information.



Priorités relatives aux activités de base

Les principaux résultats opérationnels visés par l'ARC au cours des trois prochaines années sont en cohérence avec les priorités établies de l'Agence, qui sont le service, l'observation, l'intégrité et la sécurité, l'innovation et les personnes.

Service

L'ARC s'est engagée à offrir aux Canadiens des services qui sont efficaces et qui répondent à leurs besoins. L'Agence cherche continuellement des moyens de faciliter et de simplifier, pour les particuliers et les entreprises, l'observation volontaire des lois fiscales canadiennes et le versement des prestations auxquelles ils ont droit. Nous travaillons pour simplifier le langage de notre correspondance, rationaliser nos processus et faire des ajouts aux services que nous offrons au public par divers moyens. L'ARC vise à offrir des services qui sont faciles à utiliser, utiles, justes et uniformes, puisque nous voulons que les gens qui interagissent avec nous se sentent comme des clients appréciés, pas seulement des contribuables.

Observation

L'ARC travaille avec les particuliers et les entreprises pour les aider à respecter leurs obligations fiscales et à payer ce qu'ils doivent. La plupart des Canadiens respectent leurs obligations fiscales; par exemple, en 2016-2017, 91 % des particuliers ont produit leur déclaration et payé leurs impôts à temps. L'objectif de l'Agence est de protéger l'intégrité et l'équité de notre régime fiscal d'autocotisation en identifiant, en interpellant et en dissuadant les personnes qui ne respectent pas les lois fiscales canadiennes en matière d'inscription, de production, de déclaration, de retenues et de paiement des dettes. En mettant l'accent sur les contribuables présentant le risque le plus élevé à l'échelle nationale et internationale, et en misant sur une capacité accrue à recueillir des renseignements, l'ARC peut cibler les contribuables qui tentent de dissimuler leurs revenus et de se soustraire à leurs obligations fiscales.

Intégrité et sécurité

L'ARC reconnaît l'importance de maintenir la confiance des Canadiens et s'est engagée à protéger les données qui lui sont confiées. Les Canadiens comptent sur l'Agence pour exercer le niveau de sécurité le plus élevé afin de protéger leurs renseignements personnels. Ils ont aussi pleinement le droit de s'attendre à ce que les employés de l'Agence exercent leurs fonctions avec la plus grande intégrité grâce à notre rigoureux code d'intégrité qui s'applique également à l'après-mandat. À cette fin, la protection des renseignements des contribuables et la sécurité des réseaux et des services électroniques de l'Agence demeurent primordiales. En ce qui concerne l'avenir, l'ARC continuera de mettre en œuvre des mesures pour protéger les renseignements personnels des contribuables et des bénéficiaires de prestations contre tout accès inapproprié et les menaces à la cybersécurité de plus en plus complexes.

Innovation

L'ARC encourage l'innovation pour s'assurer d'améliorer continuellement les services qu'elle offre aux Canadiens et de protéger l'assiette fiscale du Canada. De notre infrastructure de technologie de l'information, à notre utilisation des renseignements organisationnels, en passant par la gestion de nos ressources, nous nous engageons à transformer les bonnes idées en bonnes solutions. En prenant des risques réfléchis, l'Agence met à l'essai de nouvelles idées et de nouvelles approches liées à l'exécution de nos programmes et de nos services et elle évalue si les résultats souhaités sont atteints. Sans innovation ni changement, l'ARC ne serait pas en mesure de s'adapter aux changements sociaux et technologiques lorsqu'ils surviennent, ou de répondre de façon adéquate aux besoins et aux attentes des Canadiens. Durant la période de planification, nous continuerons à chercher des occasions d'essayer de nouvelles idées, de nous adapter à de nouvelles technologies et d'améliorer continuellement la façon dont nous offrons des services aux Canadiens.

Personnes

Le succès de l'ARC en tant qu'administration des impôts et des prestations de confiance repose sur son effectif diversifié, hautement qualifié et expérimenté, soit plus de 40 000 personnes qui travaillent dans les collectivités partout au pays à administrer des programmes fiscaux et de prestations avec compétence et intégrité. Le développement du leadership, le recrutement actif d'employés ayant des compétences spécialisées comme l'expertise comptable judiciaire, la gestion de projet et l'analyse des données, et l'amélioration du milieu de travail (p. ex., à l'aide d'ententes de travail souples) seront les trois grandes priorités de l'Agence au cours des trois prochaines années. Nous poursuivrons aussi nos efforts de recrutement afin d'attirer et de maintenir en poste l'effectif dont l'Agence a besoin pour offrir un service axé sur le client en temps opportun, lutter contre l'évasion fiscale et l'évitement fiscal et améliorer le recouvrement. En concentrant ses efforts sur la gestion des talents et le renforcement de sa capacité de leadership, l'Agence parviendra plus facilement à maintenir un effectif dynamique, productif et hautement performant afin de respecter les priorités du gouvernement du Canada, de répondre aux besoins opérationnels actuels et futurs, et d'offrir le meilleur service possible à tous les Canadiens.

---

* Pour de plus amples renseignements sur les plans, les priorités et les résultats prévus de l'ARC, consulter la section « Résultats prévus » du présent rapport.

Charte des droits du contribuable

VOUS AVEZ LE DROIT

- de recevoir les montants qui vous reviennent et de payer seulement ce qui est exigé par la loi
- de recevoir des services dans les deux langues officielles
- à la vie privée et à la confidentialité
- d'obtenir un examen officiel et de déposer par la suite un appel
- d'être traité de façon professionnelle, courtoise et équitable
- à des renseignements complets, exacts, clairs et opportuns
- de ne pas payer tout montant d'impôt en litige avant d'avoir obtenu un examen impartial, sauf disposition contraire de la loi
- à une application uniforme de la loi
- de déposer une plainte en matière de service et d'obtenir une explication de nos constatations
- que nous tenions compte des coûts liés à l'observation dans le cadre de l'administration des lois fiscales
- de vous attendre à ce que nous rendions compte
- en raison de circonstances extraordinaires, à un allégement des pénalités et des intérêts imposés en vertu des lois fiscales
- de vous attendre à ce que nous publiions nos normes de service et que nous en rendions compte chaque année
- de vous attendre à ce que nous vous mettions en garde contre des stratagèmes fiscaux douteux en temps opportun
- d'être représenté par la personne de votre choix
- de déposer une plainte en matière de service et de demander un examen officiel sans crainte de représailles

ENGAGEMENT ENVERS LES PETITES ENTREPRISES

L'AGENCE DU REVENU DU CANADA S'ENGAGE À

- offrir des services qui répondent aux besoins des petites entreprises
- administrer le régime fiscal afin de réduire au minimum les coûts de l'observation de la loi engagés par les petites entreprises
- collaborer avec tous les gouvernements en vue de rationaliser les services, de réduire les coûts et d'alléger le fardeau lié à l'observation de la loi
- offrir des services au public qui aident les petites entreprises à observer les lois qu'elle administre
- expliquer sa façon de mener ses activités auprès des petites entreprises

Priorités stratégiques du Conseil de direction

L'Agence du revenu du Canada a pris l'engagement d'être une administration fiscale et des prestations de calibre mondial. Le Conseil de direction appuie cet engagement ainsi que la transformation de l'Agence, dans la voie de l'amélioration continue et accélérée vers l'excellence, surtout dans les domaines du service, du personnel, des ressources financières, de l'intégrité et de la sécurité, et de l'innovation.

Objectifs du Conseil de 2018-2019 à 2020-2021

Le Conseil supervisera l'organisation et l'administration de l'Agence, tel que prévu dans la Loi sur l'Agence du revenu du Canada. Le Conseil guidera la transformation à l'Agence pour optimiser et intégrer les meilleures pratiques de gestion. Au cours de cette période de planification, le Conseil continuera de soutenir la volonté de l'Agence d'être une administration fiscale et de prestations de calibre mondial, en s'assurant que l'Agence adopte des mesures de rendement précises et axées sur le client, rendement qui sera atteint en s'efforçant systématiquement d'éliminer les cloisonnements à l'échelle de l'Agence, en utilisant une solide gestion de projets, et en ayant une culture de service mettant l'accent sur le service à ses clients.

Le Conseil appuie la ministre du Revenu national et la réalisation des priorités établies dans la lettre de mandat de la ministre. À cet égard, les priorités de l'Agence s'harmonisent avec celles du Conseil dans les domaines de supervision du Conseil, et **la direction de l'Agence collabore pleinement avec le Conseil pour planifier, surveiller, et réaliser ses priorités.**

Priorités du Conseil de 2018-2019 à 2020-2021

L'élaboration du Plan d'entreprise est un élément du mandat du Conseil selon la loi. Cette responsabilité comprend la mise en place de normes de service exigeantes et de mesures de rendement pertinentes et axées sur la clientèle. Le Conseil s'assurera que l'Agence a la capacité d'atteindre ces mesures. Une grande importance sera accordée au suivi de la mise en œuvre de ce Plan d'entreprise tout au long de son cycle de vie, en insufflant un sentiment d'urgence à l'ensemble de l'organisation quant à l'atteinte et la matérialisation des résultats escomptés. Les membres utiliseront leurs outils de surveillance de base, tels que le tableau de bord du Conseil, pour superviser la réalisation efficace, en temps voulu, des objectifs de ce Plan d'entreprise, tout en tenant compte du mandat de la ministre et des objectifs budgétaires du gouvernement. Pendant cette période de planification, le Conseil surveillera également étroitement la réalisation des objectifs de Vision 2020 et l'exécution de l'engagement d'être une administration fiscale et des prestations de calibre mondial.

Au cours de la période de planification, en vue de soutenir la mise en œuvre de ce Plan d'entreprise, et pour assurer le traitement équitable des contribuables, il est nécessaire de s'assurer de l'intégrité de ceux qui les servent. Le Conseil examinera le Cadre d'intégrité annuel et mettra l'accent sur certains aspects de l'intégrité et de l'équité dans la fonction des ressources humaines, notamment les politiques et la formation. Le Conseil sera informé des mesures disciplinaires appropriées dans les cas de mauvaise conduite.

Le Conseil recevra des rapports réguliers sur tous les aspects de la fonction de sécurité, avec un accent particulier sur la cybersécurité. Plus précisément, puisque la sécurité des renseignements et de la gestion des renseignements et des systèmes de l'Agence sont des éléments de risque importants et en constante évolution, les membres du Conseil continueront de surveiller la collaboration entre l'Agence, Services partagés Canada, et d'autres partenaires du gouvernement du Canada, ainsi que d'approuver le Plan stratégique de la technologie de l'information.

Service

Le Conseil donnera la priorité à l'expérience client et s'assurera que les employés comprennent la notion de précieux clients et sont motivés à la mettre en pratique, en comprenant bien leurs besoins et en les mettant au cœur du service. Cette approche sera la même en ce qui concerne les services numériques (qui devront constamment se développer et s'améliorer), des réponses rapides, pertinentes et exactes par les centres d'appels, et la formation de bénévoles qui aideront tous les Canadiens à obtenir l'orientation dont ils ont besoin pour produire une déclaration de revenus appropriée et recevoir les prestations auxquelles ils ont droit.

Le Conseil continuera à soutenir les objectifs de l'Agence non seulement par la voie de projets informatiques de transformation, tels que l'évaluation et l'élaboration d'une nouvelle technologie de centres d'appels en partenariat avec Services partagés Canada, mais en s'assurant de réponses en temps opportun aux oppositions et aux appels, et d'un service de centres d'appels accessible, pertinent et efficace. À cet égard, un sous-comité spécial du Conseil a été mis sur pied pour assurer, d'une part, la supervision de la stratégie et la mise en œuvre du plan d'action des centres d'appels de l'Agence et, d'autre part, la mise en application des recommandations du rapport du vérificateur général. Le Conseil favorisera également les efforts pour encourager les particuliers et les entreprises canadiennes à prendre part à des consultations avec les intervenants et le personnel de l'Agence à tous les niveaux, et pour mettre en place des améliorations mesurables à la suite de recherches ciblées sur l'opinion publique.

Afin d'appuyer la préparation de l'Agence visant à adopter et à composer avec des technologies émergentes, le Conseil a établi un sous-comité spécial qui travaillera avec les membres du groupe de travail de la technologie de la chaîne de blocs de l'Agence. Le sous-comité et le groupe de travail verront à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies en vue de l'adoption de la technologie de la chaîne de blocs par l'Agence, conformément aux grandes stratégies du gouvernement du Canada.

Le Conseil soulignera l'importance de la culture interne de service dans son orientation à l'endroit des cadres supérieurs, ses objectifs étant d'améliorer l'excellence du service entre les directions générales, d'éliminer les barrières entre les secteurs fonctionnels, et de faire tomber les cloisons pour accroître la productivité.

Personnes

Encourager l'excellence du service aux Canadiens signifie, en grande partie, s'assurer que les employés obtiennent du soutien dans un milieu de travail sain et respectueux, où l'on reconnaît les contributions exceptionnelles à l'amélioration du service. Le Conseil continuera à reconnaître les personnes et les équipes de service, à tous les niveaux, qui rendent les interactions à l'interne ou à l'externe plus simples et plus satisfaisantes.

La gestion du personnel repose en partie sur un traitement équitable de tous les employés de l'ARC. Le Conseil demandera des rapports réguliers sur Phénix et sur tout problème avec les systèmes ou processus des ressources humaines qui ont une incidence sur le personnel. Les membres continueront aussi de surveiller la modernisation de la prestation de services des ressources humaines à l'Agence. De plus, le Conseil examinera avec soin les recommandations de l'Agence au Conseil du Trésor dans le cadre des négociations de conventions collectives.

Afin de s'assurer que l'Agence concilie le recrutement avec les besoins opérationnels de l'avenir, le Conseil examinera le Plan de l'effectif annuel de l'Agence, et son harmonisation avec les priorités et les objectifs du Plan d'entreprise, avant de l'approuver. Outre la surveillance des stratégies de recrutement et de maintien en poste, au cours de la période de planification, le Conseil supervisera les plans de relève, de formation et de perfectionnement pour les cadres et tout le personnel.

Enfin, le Conseil évaluera le rendement de l'équipe de direction à l'Agence, et encouragera l'atteinte de résultats mesurables en temps opportun, selon les objectifs de rendement personnels et ceux de ce plan.

Ressources financières

Le Conseil continuera d'appuyer et de superviser la rigoureuse gestion des ressources financières de l'Agence au moyen de sa surveillance du Plan d'investissement stratégique, de son approbation et de sa surveillance des investissements dans les grands projets d'une valeur de plus de 20 millions de dollars tout au long de leur cycle de vie, et de sa surveillance des résultats financiers trimestriels et du rapport annuel sur les marchés. Le Conseil examinera également les états financiers de l'Agence dans le cadre de son examen du Rapport sur les résultats ministériels pour recommandation au Conseil du Trésor.

Dans le cadre de sa responsabilité de surveillance, le Conseil évaluera les risques de l'entreprise dans les secteurs prioritaires lors de son examen annuel du Profil des risques de l'entreprise et du Plan d'action axé sur les risques de l'entreprise. Le Conseil examinera également les stratégies d'atténuation du risque, ainsi que l'utilisation du Profil pour établir les engagements dans le Plan annuel de vérification et d'évaluation axé sur les risques, qui lui sera soumis pour approbation.

Le Conseil soutiendra une fonction solide de vérification interne, et passera régulièrement en revue ses plans et les rapports qui en résultent. Le Conseil sera informé des vérifications menées par des organismes externes, tels que le Bureau du vérificateur général (BVG), et recevra des comptes rendus trimestriels de la part des représentants du BVG.

Intégrité et sécurité

Pour voir au traitement équitable des contribuables, il est nécessaire de s'assurer de l'intégrité de ceux qui les servent. Le Conseil examinera le Cadre d'intégrité annuel et mettra l'accent sur certains aspects de l'intégrité et de l'équité dans la fonction des ressources humaines, notamment les politiques et la formation. Le Conseil sera informé des mesures disciplinaires appropriées dans les cas de mauvaise conduite.

Le Conseil recevra des rapports réguliers sur tous les aspects de la fonction de sécurité, plus particulièrement la cybersécurité. Plus précisément, puisque la sécurité de la gestion des renseignements et des systèmes de l'ARC est un élément de risque important et en constante évolution, les membres du Conseil continueront de surveiller la collaboration entre l'Agence, Services partagés Canada et d'autres partenaires du gouvernement du Canada, et d'approuver le Plan stratégique de la technologie de l'information.

L'innovation

Le Conseil favorise l'innovation à tous les niveaux de l'Agence, et continuera à pousser les employées, les communautés d'intérêts et les cadres supérieurs à intégrer des idées et des pratiques novatrices dans tous les secteurs d'activité, afin d'améliorer le service aux citoyens et la vie professionnelle quotidienne de ses employés. Le Conseil continuera à valoriser le travail du Laboratoire de solutions d'entreprise accélérées, et à demander des suggestions novatrices pour le travail dans les régions et à l'administration centrale, qu'il s'agisse de petits changements au jour le jour ou de grandes améliorations.

Le Conseil tiendra à nouveau sa réunion annuelle de planification stratégique, à laquelle il invitera des experts externes pour susciter des débats au sein de l'Agence sur des innovations possibles dans les domaines sous la surveillance et la responsabilité du Conseil. Les membres continueront d'examiner et d'évaluer la gouvernance du Conseil, et détermineront où l'innovation et les meilleures pratiques pourraient aider à simplifier ou à améliorer la surveillance et les activités du Conseil.

Section 2
Résultats prévus

Impôt

RESPONSABILITÉ DE BASE

Description : Veiller à maintenir le régime fiscal canadien d'autocotisation volontaire en offrant aux contribuables le soutien et l'information dont ils ont besoin pour comprendre leurs obligations fiscales et s'en acquitter, en prenant les mesures d'observation et d'application de la loi nécessaires pour préserver l'intégrité du régime et en offrant des moyens de recours lorsque les contribuables contestent une décision ou une cotisation.

Service

L'ARC reconnaît l'importance d'aider les Canadiens à bien faire les choses dès la première fois, peu importe le moyen qu'ils choisissent d'utiliser pour communiquer avec nous. Notre objectif est de leur fournir des services de haute qualité en utilisant les meilleures façons de répondre à leurs besoins, peu importe ce qui les motive à communiquer avec nous. Cela signifie qu'il faudra transmettre des renseignements de façon proactive aux contribuables pour leur permettre d'être au courant des changements qui ont une incidence sur eux, de comprendre leurs options et de recevoir les renseignements ainsi que le soutien dont ils ont besoin pour respecter leurs obligations fiscales. Dans le cadre de nos démarches visant à améliorer continuellement nos services, nous recueillons et analysons les commentaires de particuliers, d'entreprises et de représentants du secteur de la bienfaisance. L'Agence a investi des sommes importantes dans l'analytique avancée et dans la technologie pour élaborer et mettre en œuvre des stratégies novatrices, souples et stratégiques afin de simplifier l'accès à nos services et de réduire au minimum le fardeau administratif des contribuables.

Puisque notre utilisation de la technologie et de l'analytique devient plus sophistiquée, l'Agence oriente de plus en plus ses services vers les contribuables qui pourraient avoir besoin d'aide, comme les nouveaux arrivants, les peuples autochtones, les aînés, les étudiants et les petites entreprises. Nous cherchons aussi à améliorer la compréhension des contribuables quant à leurs obligations fiscales au moyen de plus d'activités de sensibilisation qui les visent directement, souvent au moyen de partenariats avec d'autres ministères, afin de leur donner rapidement la confiance dont ils ont besoin pour gérer leurs affaires fiscales avec plus d'assurance et pour observer les lois fiscales du Canada.

Fournir des renseignements exacts en temps opportun

L'utilisation de renseignements exacts et opportuns est essentielle à la réussite d'un régime fiscal fondé sur l'autocotisation. En outre, nous faisons tout notre possible pour que les particuliers et les entreprises aient plus facilement accès à des renseignements clairs, exacts et en temps opportun par l'entremise de notre site Web, des médias sociaux, des communications écrites et des centres d'appels. Dans chaque cas, l'Agence travaille fort pour tenir ses publications papier et électroniques à jour, et ses agents disposent de la formation et des outils nécessaires pour fournir des renseignements pertinents et actuels.

Pour appuyer la priorité du gouvernement du Canada de faire preuve d'ouverture et de transparence, l'ARC travaille en étroite collaboration avec les intervenants, comme les associations de l'industrie et les membres du comité consultatif de la ministre sur l'économie clandestine, afin de mieux cibler ses produits de communication et d'améliorer leur clarté. Les contribuables et les fiscalistes nécessitant des renseignements plus complexes ont accès à l'expertise de l'ARC par divers moyens, y compris la consultation de publications techniques sur Canada.ca et les demandes de règlements ou d'interprétations.

Correspondance écrite

L'une des façons les plus importantes dont l'ARC sert les Canadiens consiste à leur communiquer des renseignements fiscaux clairs, en langage simple, et à leur parler des mesures qu'ils devraient prendre. L'ARC a déjà simplifié 75 % des millions d'avis et de lettres envoyés chaque année. Au cours de la période de planification, nous simplifierons davantage nos avis, nos énoncés et nos lettres afin qu'il soit plus facile pour les Canadiens de comprendre leurs obligations fiscales. Nous simplifierons également les formulaires d'impôt et de prestations afin qu'il soit plus facile pour les Canadiens de remplir et d'envoyer ces formulaires à l'ARC. De plus, l'Agence répond actuellement aux commentaires sur la façon dont nous traitons les certificats de décharge[1] en élaborant des mesures visant à réduire la durée du traitement des demandes.

Services téléphoniques

En juillet 2017, l'Agence a lancé un projet pilote visant à fournir un service téléphonique aux professionnels de l'impôt, qui produisent la majorité des déclarations de revenus des particuliers et des sociétés au Canada. Ces lignes téléphoniques spécialisées permettent à un nombre limité de ces professionnels de communiquer avec des agents des décisions de l'ARC, lesquels peuvent les aider sur des questions complexes relatives à l'impôt sur le revenu pouvant nécessiter l'interprétation de la loi fiscale. Ce projet pilote sera en vigueur jusqu'en décembre 2018, puis nous déterminerons si le service complet sera mis en œuvre.

Les centres d'appels de l'ARC répondent aux demandes de renseignements et fournissent des renseignements au sujet des contribuables après avoir validé leur identité. Le rapport de l'automne 2017 du Bureau du vérificateur général contenait les résultats d'un audit récent des centres d'appels de l'Agence qui a tiré trois conclusions :

- L'Agence n'avait pas donné aux contribuables un accès en temps opportun aux agents des centres d'appels.
- Nos agents ont donné aux contribuables des renseignements inexacts dans près de 30 % des cas.
- Les indicateurs de rendement pour les appels étaient incomplets et les résultats obtenus étaient surestimés.

Nous sommes d'accord avec toutes les recommandations formulées dans ce rapport et voyons là une occasion d'améliorer l'ensemble des services offerts dans nos centres d'appels. L'Agence a lancé un plan d'action en trois points visant à moderniser les centres d'appels de l'ARC pour nous aider à réagir aux recommandations du vérificateur général.

---

1. Les représentants responsables qui s'occupent des biens, de l'entreprise ou de la succession de contribuables décédés doivent obtenir un certificat de décharge avant de répartir les biens. Un certificat de décharge est l'attestation de l'ARC que toutes les déclarations de revenus connexes ont été remplies et envoyées, et ont fait l'objet d'un examen et que tous les montants dus ont été payés.

- Les appelants seront témoins de nombreuses améliorations lorsque nous mettrons en œuvre de nouvelles technologies qui faciliteront la communication entre les Canadiens et les agents des centres d'appels. La technologie et l'infrastructure des centres d'appels de l'Agence seront modernisées, ce qui nous permettra d'offrir de nouvelles fonctions aux appelants, comme l'indication du temps d'attente, et d'améliorer l'ensemble des services fournis aux contribuables. En partenariat avec Services partagés Canada et d'autres organismes gouvernementaux, nous évaluons et élaborons activement une nouvelle technologie de centre d'appels pour les demandes de renseignements des particuliers et des entreprises.
- Nous améliorerons la formation et le soutien offerts aux agents et adopterons une nouvelle approche pour l'acheminement des appels à ces derniers.
- Nous mettrons également à jours notre établissement de rapports et nos normes de service afin de fournir aux Canadiens des renseignements plus clairs concernant le service qu'ils peuvent s'attendre à recevoir de la part de nos agents des centres d'appels et sur notre rendement.

À compter de 2019, l'ARC rendra compte des progrès réalisés en lien avec la mise en œuvre de ce plan d'action dans son Rapport ministériel annuel sur les résultats.

Points saillants de la planification

- Réorganiser les guides et les publications actuels afin de faciliter leur utilisation, soit en séparant les renseignements généraux sur l'impôt et les directives pratiques relatives à des formulaires particuliers.
- Appliquer les principes de conception de l'expérience utilisateur afin d'adapter les publications aux besoins d'information des différents publics cibles et de simplifier le contenu technique lorsque seuls des renseignements généraux sont requis.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

- En partenariat avec Services partagés Canada et d'autres organismes gouvernementaux, nous évaluons et élaborons activement une nouvelle technologie de centre d'appels pour les demandes de renseignements des particuliers et des entreprises.
- Établir des normes de service d'ici avril 2019 pour le traitement des demandes de certificat de décharge.
- Améliorer d'ici mai 2019 la présentation, le style, la clarté et le ton de 95 % de la correspondance écrite destinée aux Canadiens.

Faciliter l'observation des obligations fiscales

Sensibilisation ciblée

L'ARC adopte une approche proactive en matière d'éducation et de sensibilisation. Nous déterminons les contribuables qui sont les plus susceptibles de tirer profit de l'interaction ciblée, que ce soit des particuliers, comme des membres de la communauté autochtone, des aînés, des nouveaux arrivants au Canada et des jeunes, ou des petites et moyennes entreprises, au moyen de divers webinaires. L'Agence met également du

matériel didactique à la disposition des commissions et conseils scolaires de l'ensemble du pays afin qu'ils puissent enseigner aux étudiants de niveaux postsecondaire et secondaire les principes fondamentaux de la fiscalité, la façon de remplir une déclaration de revenus et le lien entre les impôts et notre qualité de vie au Canada.

En s'appuyant sur les réussites passées et les leçons apprises, l'Agence travaillera avec des fournisseurs de services de confiance au cours de la période de planification afin d'atteindre les populations vulnérables. Par l'intermédiaire des bureaux de services fiscaux régionaux et locaux, l'ARC favorisera le leadership et la responsabilité dans les collectivités en vue d'éliminer, dans la mesure du possible, les obstacles inutiles qui empêchent une plus grande participation au régime fiscal et de prestations. Dans le cadre du plan d'action de l'ARC pour les résidents du Nord, nous nous sommes engagés à accroître la sensibilisation et les partenariats dans les collectivités du Nord, à améliorer les services offerts aux habitants de régions éloignées et à aider ces derniers à mieux comprendre la façon de demander les déductions pour les habitants de régions éloignées.

Le service des agents de liaison fait la promotion de l'observation grâce à des visites en personne des contribuables à des étapes clés du cycle de vie de leur entreprise, une approche ayant été bien reçue par les contribuables. L'ARC s'appuiera sur la réussite de cette initiative et les commentaires des contribuables, en travaillant pour augmenter le niveau et le type de services qui sont offerts aux Canadiens. En 2019, l'ARC élargira l'initiative afin de comprendre les services offerts aux petites entreprises.

Services numériques

Chaque année, l'ARC gère d'importants volumes d'opérations relatives à l'impôt et aux prestations avec exactitude, à temps et d'une manière efficace et rentable à l'aide d'outils, de systèmes et de solutions de technologie de l'information modernes. La capacité de l'Agence de traiter les déclarations et les paiements reçus par voie électronique a augmenté, et le traitement de ceux-ci s'avère moins coûteux que celui des versions papier. Dans plusieurs cas, les services électroniques pourraient réduire le risque d'erreur puisqu'ils comportent moins d'étapes manuelles. Cela dit, il nous incombe de veiller à ce que les contribuables reçoivent les services dont ils ont besoin pour se conformer aux exigences, et nous sommes conscients que ce ne sont pas tous les Canadiens qui préfèrent les options de services en ligne. Nous allons conserver des solutions de rechange traditionnelles à l'intention des contribuables qui les préfèrent, et nous allons élaborer un soutien adapté pour les groupes qui pourraient avoir des besoins particuliers, comme les aînés, les nouveaux déclarants et les nouveaux Canadiens.

Les entreprises inscrites à Mon dossier d'entreprise auront bientôt accès à des fonctions permettant de diminuer les erreurs de traitement courantes et d'améliorer le délai de réponse de l'ARC aux demandes de service.

La Stratégie de modernisation des services numériques vise à offrir une expérience qui est axée sur les utilisateurs, sécuritaire et entièrement numérique aux Canadiens qui souhaitent utiliser ces services. Nous apporterons diverses améliorations en 2018 afin d'aider les contribuables qui produisent des déclarations de revenus et de prestations des particuliers. Ces améliorations comprennent les suivantes :

- Permettre aux particuliers de soumettre des redressements de déclarations T1 au moyen du logiciel IMPÔTNET afin de réduire le temps et les coûts liés aux redressements de déclarations T1 en format papier.
- Fournir un avis de cotisation express en temps quasi réel et permettre aux préparateurs de déclarations de revenus utilisant la transmission électronique des déclarations (TED) et aux contribuables utilisant IMPÔTNET de recevoir leur avis de cotisation presque instantanément.
- Améliorer le service Préremplir ma déclaration afin de permettre aux particuliers (à l'aide d'IMPÔTNET) et aux représentants autorisés (à l'aide de la TED) de récupérer les informations fiscales auprès de l'ARC provenant des déclarations des deux années précédentes afin de remplir automatiquement des parties d'une déclaration de revenus et de prestations de 2017, 2016 ou 2015.

La fonction d'alertes du compte permet d'envoyer une alerte aux contribuables par courriel en temps quasi réel lorsqu'une modification a été apportée à leurs renseignements sur l'adresse ou le dépôt direct, ou lorsque du courrier les concernant est retourné à l'ARC. Au cours de la période de planification, nous élargirons la portée de nos services de courrier en ligne et d'alertes du compte, et nous élaborerons des stratégies pour encourager les contribuables à se tourner vers le courrier en ligne.

Les Canadiens utilisent davantage leur téléphone intelligent et leur tablette que leur ordinateur personnel. Pour suivre cette tendance, l'ARC s'assure que ses services et son contenu numériques sont accessibles au moyen de n'importe quel appareil sans compromettre la sécurité des renseignements des contribuables. Au cours de la période de planification, nous faciliterons l'utilisation de nos portails sécurisés en ligne (Mon dossier, Mon dossier d'entreprise et Représenter un client) pour les contribuables et leurs représentants. Par exemple :

- Nous mettrons en œuvre l'échange de données entre les services afin d'assurer une navigation logique d'un service à l'autre. Par exemple, lorsqu'ils regarderont le solde de leur compte, les contribuables pourront accéder au service de paiement, et les renseignements sur le solde se rempliront automatiquement.
- Nous concevrons et mettrons en œuvre une architecture d'interface utilisateur commune qui assurera l'uniformité de l'expérience utilisateur dans les trois portails actuels et l'affichage approprié du contenu des portails sur tous les appareils (ordinateur de bureau, tablette, téléphone cellulaire, etc.), offrant ainsi le choix aux utilisateurs quant à la façon d'interagir avec l'Agence.

L'approche de l'Agence à l'égard de la conception d'applications mobiles fera en sorte que tous les nouveaux services mobiles seront conçus selon les principes établis et selon une approche uniforme, ce qui comprend un souci particulier pour les services et la conception axés sur l'utilisateur.

Divulgations volontaires

L'Agence donne la possibilité aux contribuables de divulguer volontairement des omissions et de corriger leur situation fiscale grâce au Programme des divulgations volontaires. Ce programme fait partie intégrante de la vaste stratégie d'observation de l'Agence. Nous examinons attentivement chacune des demandes de divulgation volontaire avant de l'accepter afin de nous assurer qu'elle répond aux conditions du Programme. Pour les dossiers complexes à l'étranger, nous faisons également appel à des experts afin d'examiner l'intégralité des divulgations. Ces ressources détermineront également tout enjeu à l'étranger en plus de cerner tout revenu à déclarer et de s'assurer de recueillir et de synthétiser tout renseignement pertinent issu de la divulgation.

Nous avons récemment entrepris un examen complet du Programme des divulgations volontaires en réponse aux mesures recommandées dans le sixième rapport du Comité permanent des finances, intitulé « L'Agence du revenu du Canada, l'évitement fiscal et l'évasion fiscale : Mesures recommandées ». Au cours de la période de planification, l'Agence mettra en œuvre les changements de politique annoncés à l'automne 2017.

Points saillants de la planification

> Améliorer et maintenir les applications mobiles de l'ARC, dont Rappels d'impôt d'entreprises, BizApp ARC, MonARC et MesPrestations ARC.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

> Permettre aux représentants autorisés d'utiliser un logiciel commercial pour remplir une demande d'autorisation en ligne afin d'obtenir un accès immédiat au compte de leurs clients sans qu'une signature soit requise, d'ici mai 2018.

> Élargir le service d'alertes du compte afin d'y ajouter des éléments déclencheurs d'alertes pour les entreprises, d'ici mai 2018.

> Permettre aux contribuables qui utilisent un logiciel de transfert de fichier par Internet concernant la TPS/TVH de s'inscrire au service de courrier en ligne, d'ici décembre 2018.

> Augmenter le nombre d'options de production en ligne pour le remboursement de la TPS/TVH pour les habitations neuves d'ici mai 2019.

> Permettre aux employeurs visés par un examen au bureau de soumettre leurs registres comptables par voie électronique à l'aide de Mon dossier d'entreprise, d'ici mars 2020.

Collaboration

L'ARC travaille en étroite collaboration avec d'autres ministères et organismes du gouvernement fédéral pour respecter les priorités du gouvernement du Canada. Nous collaborons également avec les associations de l'industrie et les organismes communautaires pour rendre l'observation volontaire aussi facile que possible. Ces ententes de collaboration nous aident à améliorer les services aux Canadiens, à renforcer nos programmes et à réduire le fardeau administratif des contribuables.

L'Agence travaille avec Innovation, Sciences et Développement économique Canada pour aider le gouvernement du Canada à atteindre son objectif, soit que tous les services destinés aux entreprises utilisent le numéro d'entreprise comme identificateur principal d'ici 2020. Cela permettra à nos clients d'entreprises de gérer un seul identificateur lorsqu'ils interagissent avec le gouvernement du Canada plutôt que d'avoir des numéros distincts pour chaque programme destiné aux entreprises.

Le projet d'amélioration de service « Une fois suffit », sur lequel l'ARC et Emploi et Développement social Canada collaborent, permet aux Canadiens de donner leurs renseignements sur le dépôt direct et leur adresse à l'un ou l'autre des ministères et de savoir que les renseignements seront mis à jour instantanément dans l'autre ministère, donnant lieu à l'environnement « Une fois suffit ». Une approche progressive est prise pour assurer la conformité avec les plans et les capacités ministériels.

En mars 2017, en collaboration avec Comptables professionnels agréés du Canada, nous avons lancé un sondage post-vérification pour obtenir des commentaires volontaires et anonymes des entreprises ayant fait l'objet d'une vérification de l'ARC sur l'impôt sur le revenu ou la TPS/TVH. Nous analysons ces commentaires pour déterminer les possibilités d'amélioration de notre processus de vérification.

Les Canadiens ont accès à de nombreuses options numériques et en personne pour faire un paiement à l'ARC. D'ici la fin de la période de planification, l'Agence réduira sa dépendance aux pièces de versement sur papier. De plus, nous faciliterons l'expérience de paiement comme suit :

- En permettant aux contribuables de faire des paiements en personne sécurisés par l'intermédiaire de Postes Canada.
- En collaborant avec les institutions financières pour simplifier l'inscription au dépôt direct.
- En soutenant l'échange des renseignements du dépôt direct avec Emploi et Développement social Canada.

Nous nous sommes engagés à saisir toutes les occasions d'accroître notre collaboration avec nos partenaires fédéraux afin d'améliorer la prestation de services aux citoyens et aux entreprises.

Cannabis

Comme cela a été annoncé dans le budget de 2017, un cadre d'imposition sera mis en œuvre lorsque la consommation de cannabis à des fins récréatives sera légalisée en 2018. L'ARC collaborera étroitement avec Santé Canada et le ministère des Finances pour mettre en œuvre un programme de détermination et de recouvrement des taxes sur la vente des produits du cannabis.

Taxe sur le carbone

Dans le budget de 2017, le gouvernement du Canada a réitéré qu'il mettra en place un régime fédéral de tarification du carbone. L'ARC a été mandatée pour mettre en œuvre et administrer le programme proposé de taxe fédérale sur le carbone. Pour ce faire, nous travaillerons avec Environnement et Changement climatique Canada et le ministère des Finances.

Organismes de bienfaisance enregistrés

L'ARC adopte une approche axée sur l'éducation d'abord auprès des quelque 86 000 organismes de bienfaisance enregistrés au Canada, leur fournissant tous les renseignements et les outils dont ils ont besoin pour se conformer volontairement. Lorsqu'un organisme ne répond pas aux exigences législatives pour conserver son statut d'organisme de bienfaisance enregistré, l'Agence lui fournit des renseignements supplémentaires et des occasions de modifier la situation.

À l'issue de vastes consultations en ligne et en personne auprès de représentants du secteur public et des organismes de bienfaisance qui ont eu lieu en 2016, un comité de consultation a passé en revue les commentaires et a présenté son rapport à la ministre du Revenu national en mars 2017. L'Agence examine attentivement le rapport pour aider à informer sa future réglementation des organismes de bienfaisance en vertu de la Loi de l'impôt sur le revenu.

Points saillants de la planification

> Préciser les règles qui régissent la participation des organismes de bienfaisance enregistrés à des activités politiques.

> Moderniser nos systèmes de technologie de l'information afin de réduire le fardeau administratif des organismes de bienfaisance et d'offrir des services en ligne au secteur de la bienfaisance.

> Créer de nouvelles ressources éducatives et utiliser de nouvelles voies ou des voies existantes pour communiquer des renseignements au secteur de la bienfaisance et à la population afin d'expliquer les exigences liées à l'enregistrement et de faciliter leur observation.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

> Mettre en œuvre un programme de détermination et de recouvrement des taxes sur la vente des produits du cannabis d'ici juillet 2018.

> Lancer notre nouveau service de production en ligne pour les organismes de bienfaisance enregistrés d'ici novembre 2018.

> Mettre en œuvre le consentement à l'échange de renseignements sur le dépôt direct et l'adresse concernant la Sécurité de la vieillesse et le Régime de pensions du Canada entre l'ARC et Emploi et Développement social Canada d'ici février 2019 et le consentement concernant l'échange de renseignements sur le dépôt direct et l'adresse concernant l'assurance-emploi entre l'ARC et Emploi et Développement social Canada d'ici février 2020.

Effectuer des examens équitables et impartiaux

Lorsque les contribuables ne sont pas satisfaits d'une décision ou d'un service qu'ils ont reçu de l'ARC, ils ont la possibilité d'utiliser un processus de recours juste et impartial. L'Agence règle les différends et les demandes d'allègement découlant de décisions prises en vertu des lois et des programmes qu'elle administre, et des services qu'elle offre. Chaque contribuable qui n'est pas d'accord avec une cotisation, une détermination ou une décision a le droit d'enregistrer un avis de différend officiel. L'ARC s'assure que chaque opposition est traitée conformément aux lois applicables. Un processus de recours réceptif fait la promotion de l'observation volontaire et favorise la confiance en l'intégrité de l'ARC.

Le rapport publié à l'automne 2016 par le vérificateur général du Canada portait sur l'efficacité avec laquelle l'ARC gère les oppositions en matière d'impôt sur le revenu concernant la rapidité d'exécution des décisions[1]. Il a aussi examiné si les indicateurs de rendement liés au processus d'opposition ont été élaborés et communiqués, et si l'Agence a étudié et analysé les décisions rendues à l'égard des oppositions et des appels, et communiqué ces analyses à l'interne. L'Agence est d'accord avec les recommandations du rapport et elle les considère comme une bonne occasion de renforcer sa façon de gérer les oppositions. Nous avons déjà établi notre service destiné à résoudre 80 % des oppositions de faible complexité dans un délai de 180 jours, et nous soulignons notre engagement à l'égard du service en poursuivant la mise en œuvre de notre service destiné à résoudre 80 % des oppositions de complexité moyenne dans un délai de 365 jours. À mesure que les arriérés

1. Vous trouverez le rapport du vérificateur général à l'adresse suivante : http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201611_02_f_41831.html.

de ces types d'objections diminueront, nous chercherons des occasions d'améliorer les engagements en matière de respect des délais de ces normes de service. La résolution rapide des oppositions donne aux Canadiens la certitude dont ils ont besoin relativement à leurs affaires fiscales afin de prendre des décisions éclairées pour eux-mêmes, leur famille et leur entreprise.

L'ARC administre également les dispositions législatives dans le cadre desquelles le ministre du Revenu national peut accorder aux contribuables un allègement des pénalités et des intérêts découlant d'une incapacité de payer ou en raison de circonstances indépendantes de leur volonté. Les demandes d'allègement peuvent survenir dans différentes circonstances, allant d'un désastre de grande envergure aux difficultés personnelles. De plus, l'Agence offre un processus de résolution de problèmes liés au service découlant d'erreurs, de retards indus, de comportement des employés et de renseignements de mauvaise qualité ou trompeurs. Les contribuables peuvent déposer des plaintes liées au service et faire des demandes d'allègement en ligne au moyen de Mon dossier.

Points saillants de la planification

> Augmenter notre capacité à régler rapidement les oppositions, améliorer la prestation de services et offrir rapidement une certitude quant aux obligations fiscales.

> Améliorer nos services numériques pour permettre aux contribuables de recevoir une réponse en temps opportun aux plaintes liées au service.

> Présenter au Parlement un rapport sur les améliorations apportées aux indicateurs de rendement, sur les objectifs et sur les résultats connexes qui se rapportent à nos délais dans le traitement des oppositions, puis communiquer ces renseignements sur le rendement aux contribuables.

> Communiquer les décisions rendues au sujet des oppositions et des appels et cibler les possibilités d'améliorer le service fourni aux Canadiens.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

> Mettre en œuvre un service de communication électronique des réponses aux plaintes liées au service par l'intermédiaire des portails sécurisés Mon dossier et Mon dossier d'entreprise d'ici décembre 2018.

> Donner suite aux recommandations formulées dans le rapport du Bureau du vérificateur général en prenant les mesures suivantes :

- Mettre en œuvre notre plan d'action en ce qui concerne les oppositions en matière d'impôt sur le revenu en 2018.
- Établir une nouvelle norme de service pour la résolution des oppositions de complexité moyenne d'ici juin 2018.
- Réviser notre demande d'allègement pour les contribuables – formulaire RC4288, « Demande d'allègement pour les contribuables – Annuler des pénalités ou des intérêts ou y renoncer » pour que les renseignements et les documents nécessaires soient transmis avec la demande d'ici mars 2019.

> Renouveler les processus de l'Agence et améliorer les outils et la gestion de la charge de travail en vue d'accroître l'efficacité du règlement des litiges liés au Régime de pensions du Canada et à l'assurance-emploi d'ici décembre 2020.

Observation

Nos services visent à rendre l'observation volontaire aussi facile que possible, et nous offrons un soutien proactif au besoin. Cependant, il y aura toujours des personnes qui, par erreur ou intentionnellement, ne respecteront pas leurs obligations. L'ARC vise à protéger l'intégrité du système d'observation volontaire du Canada en repérant les cas d'inobservation en matière de production et en poursuivant les particuliers, les sociétés ou les fiducies qui ne produisent pas leurs déclarations de revenus malgré l'obligation légale de le faire. De plus, l'Agence consacre d'importantes ressources pour cerner la petite partie de la population qui ne déclare pas les montants exacts et régler les problèmes d'inobservation. Les activités d'observation de l'Agence suivent une approche progressive visant d'abord à encourager l'observation, puis à l'obliger. Elles sont axées sur la détection précoce et la correction du défaut de se conformer aux lois fiscales fédérales et provinciales que l'Agence administre.

Renseignement d'entreprise

La collecte du renseignement d'entreprise nous donne un meilleur aperçu du comportement des contribuables et nous permet de cibler plus précisément et plus rapidement les cas d'inobservation, qu'il s'agisse d'erreurs involontaires ou d'inobservation délibérée. L'accès à de meilleures données et l'amélioration de nos technologies de l'information et de nos outils nous permettront de mieux orienter nos décisions opérationnelles et stratégiques. En complétant ces éléments avec des techniques avancées d'analyse des données, l'Agence peut adopter une approche plus ciblée et axée sur les risques quant à la promotion, au soutien et à l'application de tous les aspects liés à l'observation.

Accès à de meilleures données, utilisées de façon plus efficace

L'ARC a accès à un très grand volume de données provenant de différentes sources[1]. Ces données concernent surtout nos efforts visant à cibler les cas d'inobservation et de planification fiscale abusive à l'étranger. Il est essentiel que nous utilisions efficacement cette variété et ce volume croissant de données pour orienter nos décisions opérationnelles et stratégiques. Afin d'identifier plus efficacement les contribuables qui présentent le risque d'inobservation le plus élevé, nous allons mettre en œuvre un système automatisé qui associe avec exactitude les contribuables et les dossiers de transferts électroniques de fonds, et qui intègre ces données aux données existantes de l'ARC. En outre, l'Agence recourra davantage aux renseignements des contribuables afin d'améliorer ses systèmes d'évaluation du risque et ses outils de renseignement d'entreprise, y compris le système intégré d'évaluation du risque, afin d'accroître sa capacité à détecter les cas importants d'inobservation au sein du segment des grandes entreprises et d'optimiser la répartition des ressources en vue d'atténuer ces risques liés à l'observation.

Analytique avancée

L'ARC renforce sa capacité d'analyse en concevant et en mettant à l'essai des modèles de prévision qui lui permettent de reconnaître les particuliers et les entreprises qui présentent un risque élevé d'inobservation et de cibler les mesures à appliquer. Ces modèles de prévision permettront à l'Agence de prendre des décisions fondées sur des faits qui facilitent la détermination des comptes non conformes et appuient la réaffectation des ressources pour traiter les comptes à risque élevé (au moment opportun et au coût le plus bas), réduisant ainsi le fardeau qui pèse sur la grande population de contribuables. L'utilisation de l'analytique avancée améliorera également notre processus décisionnel et nous aidera à adapter nos interventions et à les effectuer en temps opportun afin de générer une incidence maximale. Au cours de la période de planification, nous mettrons à l'essai les modèles de prévision auprès des particuliers et élaborerons de nouveaux modèles de prévision pour les particuliers et les entreprises.

Points saillants de la planification

> Maximiser l'utilisation des données de tiers pour appuyer la prise de décisions opérationnelles et stratégiques, ainsi que pour mener des projets pilotes en se fondant sur l'analytique avancée pour renforcer l'évaluation du risque.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

> À l'aide de l'analytique avancée, développer de nouveaux modèles de prévision pour la détection des cas d'inobservation ayant trait à l'impôt sur le revenu des sociétés et réaliser des vérifications des particuliers sélectionnés à partir des modèles de prévision actuels, d'ici mars 2019.

> Mettre en œuvre d'ici mars 2020 une solution automatisée pour mettre en correspondance les données sur les télévirements (qui ne contiennent pas d'identificateur du contribuable) avec les données de l'ARC sur les contribuables et en évaluer le risque.

---

1. Ces renseignements comprennent les transferts électroniques de fonds, les renseignements propres à chaque pays et les soumissions de dénonciateurs dans le cadre de notre Programme de dénonciateurs de l'inobservation fiscale à l'étranger, de notre Système de gestion des exigences de déclaration des biens étrangers, de notre Programme des divulgations volontaires et des accords visant l'échange de renseignements liés aux conventions fiscales.

Collaboration internationale

Dans le cadre de son approche en matière d'observation, l'Agence est amenée à dépasser les frontières canadiennes pour collaborer avec d'autres pays afin d'améliorer la transparence fiscale et de lutter contre l'évasion fiscale et l'évitement fiscal abusif à l'échelle mondiale. Pour ce faire, nous établissons des relations bilatérales et multilatérales avec diverses administrations et organisations partenaires. Notre engagement envers l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) est particulièrement important, y compris notre travail dans le cadre du Forum sur l'administration fiscale de l'OCDE.

Le Forum sur l'administration fiscale réunit les dirigeants des administrations fiscales les plus avancées au monde, y compris des membres de l'OCDE et du G20, pour leur permettre de traiter de problèmes communs en matière d'administration fiscale et de prendre ensemble des mesures pour atteindre des buts communs. Par l'intermédiaire du Forum, l'Agence participe à un projet pilote visant à cibler d'importantes multinationales représentant un faible risque d'évitement fiscal. Ce projet, le Programme international d'assurance de l'observation, a été mis sur pied en guise d'outil coordonné intergouvernemental pour assurer l'observation de la législation applicable des multinationales. En participant au projet pilote, l'Agence et ses partenaires internationaux sont en mesure de cibler les sociétés pour qui des activités d'observation liées à l'évasion fiscale ou à l'évitement fiscal abusif ne doivent pas être envisagées. Cela nous aide à repérer rapidement les secteurs à risque qui peuvent nécessiter une plus grande attention et à mieux cibler nos ressources là où des mesures d'observation peuvent être les plus nécessaires.

Le commissaire de l'ARC dirige le Programme des grandes entreprises et du secteur international du Forum sur l'administration fiscale, dans le cadre duquel l'ARC, en collaboration avec d'autres administrations fiscales, dirige l'élaboration et l'exécution d'un plan de travail visant à appuyer le projet sur l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices de l'OCDE et du G20. Il s'agit d'un projet d'envergure mondiale qui vise à empêcher les multinationales de réduire indûment leurs impôts. Cette initiative est entreprise pour appuyer d'autres projets éventuels et elle contribuera à la gestion de l'observation parmi les grandes entreprises.

L'ARC travaille également en coopération et en collaboration bilatérales et multilatérales relativement à des enjeux, à des risques et à des pratiques en matière d'observation propres aux contribuables, en participant au Groupe de travail international conjoint sur l'échange de renseignements et la collaboration. Dans le respect du cadre juridique de conventions bilatérales et multilatérales efficaces et d'accords d'échange de renseignements fiscaux, ce groupe de travail offre à ses membres une plateforme leur permettant de collaborer efficacement et d'échanger sur leurs expériences, leurs ressources et leur expertise relativement aux enjeux communs auxquels ils font face. Notre participation à ce réseau constitué d'administrations fiscales de plus de 37 pays facilite l'échange de renseignements et contribue à améliorer notre compréhension quant aux transactions intergroupes. Au cours de la période de planification, l'Agence dirigera le groupe de travail sur les particuliers fortunés et participera activement à d'autres groupes de travail d'experts.

L'ARC joue également un rôle de premier plan dans le renforcement de la capacité des pays en voie de développement en leur fournissant des conseils et du soutien relativement à l'administration de leur régime fiscal, que ce soit de façon bilatérale ou multilatérale par notre participation à diverses initiatives. Par exemple, des employés de l'Agence offrent de la formation à l'Académie internationale pour les enquêtes en matière de fraude fiscale de l'OCDE et agissent à titre d'experts en la matière lors des événements d'apprentissage en matière d'administration de l'impôt du programme des relations internationales de l'OCDE. Notre

commissaire coparraine, avec la Chine, le réseau de renforcement des capacités du Forum sur l'administration fiscale. Ce réseau a été mis sur pied afin de permettre aux pays membres de déterminer comment composer avec la demande accrue en matière de renforcement des capacités en collaborant pour améliorer la coordination, réduire le chevauchement des efforts et réaliser des gains d'efficience quant à la façon dont l'aide est fournie.

En outre, l'Agence s'affaire à créer un outil en ligne, appelé la Plateforme de partage des connaissances pour les administrations fiscales. Cet outil, qui est actuellement un prototype déployé auprès d'adopteurs précoces, est conçu pour favoriser, de façon rentable et durable, l'échange de connaissances pratiques et d'expertise relativement à l'administration fiscale.

Lutte contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert des bénéfices

Des stratégies de planification fiscale sont mises en œuvre par les multinationales dans le but d'exploiter les failles et les décalages entre les règles fiscales pour transférer artificiellement des bénéfices vers des endroits à taux d'imposition faible ou inexistant où il y a peu ou pas d'activité économique. Elles arrivent ainsi à ne payer que peu d'impôt sur le revenu, voire pas du tout. Le G20 a demandé à l'OCDE de se pencher sur ce problème de plus en plus important en établissant un plan d'action pour lutter contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert des bénéfices. Ce plan, approuvé et adopté par le Canada, comporte une série de mesures nationales et internationales visant à lutter contre ce problème, ainsi qu'un échéancier de mise en œuvre. L'ARC prolongera sa collaboration dans la lutte contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert des bénéfices jusqu'en 2020.

Déclaration pays par pays

La déclaration pays par pays vise à assurer la transparence aux administrations fiscales des activités mondiales des multinationales en fournissant des renseignements sur leurs activités économiques, sur la répartition mondiale de leurs revenus et sur l'impôt payé dans les différents pays participants. Ces déclarations sont généralement produites dans le pays de résidence de l'entité mère de la multinationale aux fins de l'impôt, puis échangées avec les pays participants.

En juin 2017, un total de 64 pays avaient souscrit à la production de déclarations pays par pays. Les échanges automatiques aux termes des ententes intergouvernementales commenceront en juin 2018. L'Agence participe également à l'échange de décisions anticipées en matière d'impôt. Les décisions que nous recevons sont examinées dans le cadre de nos efforts visant à mettre au jour de nouveaux stratagèmes fiscaux et d'éventuels cas d'inobservation au Canada.

Dans le cadre du plan d'action de l'OCDE visant à lutter contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert des bénéfices, le Canada s'est engagé à mettre en œuvre des mesures pour rendre les mécanismes de règlement des différends plus efficaces. Conformément aux procédures convenues mutuellement, l'ARC mettra en place des mécanismes de suivi d'ici mars 2019 pour s'assurer que les règlements sont bel et bien mis en œuvre, que les directives connexes sont claires et que les contribuables comprennent les échéanciers des mécanismes de règlement des différends et comment y accéder.

Norme commune de déclaration

Depuis de nombreuses années, les autorités fiscales manifestent un intérêt grandissant relativement à l'établissement d'une norme pour l'échange automatique de renseignements. Le 15 juillet 2014, l'OCDE a approuvé une nouvelle norme mondiale, soit la Norme d'échange automatique de renseignements relatifs aux comptes financiers en matière fiscale, communément appelée la Norme commune de déclaration. Afin d'accroître la transparence à l'échelle mondiale, chaque pays recueillera annuellement des renseignements sur tous les comptes déclarables (y compris des détails comme le nom, l'adresse, la date de naissance, le numéro d'identification fiscale et les soldes des comptes des contribuables) et les échangera automatiquement avec les pays partenaires. Le Canada procèdera à ses premiers échanges en 2018.

Le 1er juillet 2017, les institutions financières ont dû commencer à cibler certains comptes détenus par ou pour des non-résidents et à signaler ces comptes à l'ARC. Les institutions financières commenceront à fournir des renseignements à l'ARC conformément à la Norme commune de déclaration d'ici mai 2018. Ainsi, le Canada pourra procéder à ces premiers échanges avec d'autres pays en septembre 2018. Dans le cadre de l'initiative, l'Agence a mis au point une plateforme de transmission qui pourra être utilisée pour d'autres échanges, y compris pour les déclarations pays par pays et les échanges de décisions.

Points saillants de la planification

> Jouer un rôle actif dans les nouveaux projets du Réseau du groupe de travail international conjoint sur l'échange de renseignements et la collaboration afin d'assurer l'observation fiscale, et participer aux séances de collaboration conjointe avec d'autres pays membres.

> Collaborer avec les partenaires internationaux pour lutter contre l'évasion fiscale et les crimes financiers à l'échelle mondiale, plus particulièrement dans les domaines du renseignement concernant la propriété effective, du blanchiment d'argent, de la subornation, de la corruption, du financement d'activités terroristes et du renforcement des capacités.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

> Procéder aux premiers échanges de renseignements dans le cadre de la Norme commune de déclaration d'ici septembre 2018.

> Entreprendre l'échange automatique des renseignements des déclarations pays par pays et intégrer ces renseignements aux processus existants d'évaluation des risques liés aux prix de transfert d'ici mars 2019.

> Déployer la version définitive de la Plateforme de partage des connaissances pour les administrations fiscales d'ici mars 2019.

Évasion fiscale et évitement fiscal abusif

Les arrangements de planification fiscale abusive font référence à une transaction ou à une série de transactions visant essentiellement à éviter de payer de l'impôt. Les arrangements fiscaux sont souvent contraires à l'objet et à l'esprit des lois fiscales, et ils représentent une importante menace pour l'assiette fiscale des pays industrialisés de partout dans le monde. Grâce aux récents investissements budgétaires, l'Agence a pu mettre sur pied de meilleurs outils et de meilleures approches qui lui permettront d'atteindre de meilleurs résultats.

La lutte contre l'inobservation à l'étranger et la planification fiscale abusive est une priorité absolue pour l'ARC, comme l'indiquent les travaux qu'elle mène en lien avec les Panama Papers. Le 3 avril 2016, la Société Radio-Canada a publié un article concernant la fuite de 11,5 millions de documents d'un cabinet d'avocats panaméen, Mossack Fonseca, portant sur les activités financières étrangères de nombreux particuliers éminents de partout dans le monde. À partir de ces renseignements, nous avons été en mesure de cibler plus de 3 140 entités étrangères associées à plus de 2 360 possibles propriétaires bénéficiaires qui pourraient avoir des liens avec le Canada. L'ARC a examiné plus de 1 350 de ces possibles propriétaires bénéficiaires et évalué le risque qu'ils représentent. Ce projet nécessite une collaboration avec Revenu Québec afin d'échanger des renseignements liés au Québec, de partager les outils et de coordonner les vérifications. De plus, grâce à la base que nous avons établie dans le cadre de nos travaux menés en lien avec les Panama Papers, nous examinerons les Paradise Papers qui ont été divulgués plus récemment. Dans les deux cas, nous transmettrons des renseignements sur les non-résidents du Canada à nos partenaires de convention et prendrons les mesures d'observation appropriées, que ce soit en réalisant des vérifications ou en faisant des renvois dans le but d'effectuer une enquête plus approfondie. Au besoin, nous acheminons les cas au Service des poursuites pénales du Canada en vue d'éventuelles poursuites criminelles.

Depuis le 1er janvier 2015, les institutions financières sont tenues de déclarer à l'ARC tous les transferts électroniques de fonds internationaux de 10 000 $ ou plus. Ces précieux renseignements aident l'Agence à repérer les cas d'inobservation internationale, à surveiller les éventuels revenus non déclarés et à cibler les administrations et les institutions financières préoccupantes. Au cours de la période de planification, nous examinerons tous les transferts électroniques de fonds effectués au sein de quatre administrations ou institutions financières préoccupantes et concentrerons nos activités de vérification sur les contribuables présentant un risque élevé d'inobservation.

Pour les contribuables présentant un risque faible ou moyen qui ont été ciblés dans le cadre de l'examen des transferts électroniques de fonds mené au sein des administrations ou des institutions financières préoccupantes, nous effectuerons des vérifications au bureau ou enverrons des lettres d'incitation à l'observation. Cette approche vise à réduire le fardeau de l'observation imposé aux contribuables, puisqu'elle ne nécessite pas de visite dans les bureaux des contribuables. Elle ne remplace pas les vérifications sur place; elle constitue plutôt une autre méthode de vérification des dossiers présentant un certain profil de risque et elle contribue à l'observation des contribuables, s'il y a lieu. Nous envisageons de mettre en œuvre un projet pilote de vérification au bureau pour le profil de risque moyen durant la période de planification.

Particuliers fortunés

Certains particuliers fortunés (et leurs parties liées) ont recours à des sociétés privées ou à des stratagèmes complexes, y compris des transactions et des structures complexes à l'étranger. L'Agence envisage d'étendre la portée de son initiative visant à traiter les cas d'inobservation au sein de ce groupe de contribuables grâce à de nouvelles stratégies d'évaluation du risque et à des équipes de vérification supplémentaires. D'ici mars 2021, nous aurons mis en place un certain nombre de nouvelles mesures, y compris l'augmentation du nombre de vérifications menées et du nombre de particuliers fortunés[1] ciblés aux fins d'une vérification éventuelle dans le cadre du programme de l'Initiative relative aux entités apparentées. Nous tirerons par ailleurs profit des renseignements recueillis au moyen des nouveaux outils d'évaluation du risque et nous renforcerons notre coopération avec les administrations fiscales d'autres pays.

1. Les particuliers fortunés qui font partie du programme de l'Initiative relative aux entités apparentées sont ceux qui, seuls ou avec des associés (parties liées), contrôlent des avoirs nets d'au moins 50 millions de dollars.

Planification abusive en matière de TPS/TVH

L'approche de l'ARC en matière d'observation de la TPS/TVH consiste à veiller à ce que les inscrits aux fins de la TPS/TVH respectent leurs obligations de déclaration, ainsi qu'à cibler et à traiter les cas d'inobservation, plus particulièrement les cas de particuliers qui évitent sciemment et abusivement de payer la TPS/TVH. Chaque année, l'Agence reçoit deux millions de demandes de remboursements et de remises, certaines non fondées, totalisant environ 47 milliards de dollars. Au cours des trois prochaines années, dans le cadre de l'engagement pris par le gouvernement du Canada dans le budget de 2016, nous établirons des processus visant à accroître notre capacité à cibler divers stratagèmes utilisés par les inscrits aux fins de la TPS/TVH et à en établir le profil. Nous mettrons en place un système automatisé entièrement intégré pour nous aider à repérer les entités fictives et nous empêcher d'émettre des remboursements de TPS/TVH injustifiés. Le système permettra également à l'Agence de réagir aux nouveaux stratagèmes fiscaux abusifs en mettant à jour et en modifiant les modèles d'évaluation du risque et les profils en temps opportun.

Promoteurs de stratagèmes fiscaux

L'ARC lutte activement contre les stratagèmes de promoteurs qui promettent d'importants remboursements et un revenu libre d'impôt, ou qui proposent d'autres façons créatives de payer moins d'impôt. L'Agence a le pouvoir d'imposer des pénalités à des tiers, comme des préparateurs de déclarations de revenus et des promoteurs, qui, en fournissant de l'information fiscale trompeuse, pourraient amener d'autres personnes à faire de fausses déclarations ou à omettre des renseignements dans leurs déclarations de revenus. Toute personne qui conseille à une autre personne de produire ses déclarations en s'appuyant sur des renseignements faux ou trompeurs, ou qui accepte sciemment de faux renseignements fournis par un client aux fins de l'impôt, peut se voir imposer des pénalités en vertu de la loi et faire l'objet de poursuites criminelles pouvant donner lieu à des amendes et à des peines d'emprisonnement. Au cours de la période de planification, nous augmenterons les vérifications auprès des promoteurs de stratagèmes fiscaux et appliquerons les mesures d'observation appropriées, nous améliorerons la collecte d'informations et le renseignement d'entreprise pour les nouveaux stratagèmes, nous maintiendrons une base de données sur tous les promoteurs identifiés, nous utiliserons des instruments législatifs supplémentaires pour décourager l'investissement dans des stratagèmes abusifs et nous renforcerons la communication avec les contribuables pour les informer au sujet de ces stratagèmes.

Économie clandestine

La lutte contre l'économie clandestine (EC) est l'une des principales priorités en matière d'observation de l'ARC. L'EC représente une menace pour l'assiette fiscale du Canada et empêche les entreprises canadiennes, surtout les petites entreprises, de se livrer concurrence sur un pied d'égalité. En 2013, la dernière année pour laquelle elle a été estimée, l'EC totalisait 45,6 milliards de dollars au Canada, soit environ 2,4 % du produit intérieur brut. L'EC englobe à la fois les ventes et les revenus non déclarés ou déclarés en partie seulement, notamment le défaut de :

> produire une déclaration ou de s'inscrire;

> déclarer une activité commerciale;

> déclarer une partie d'une activité commerciale ou d'un revenu;

> déclarer un revenu complémentaire au revenu d'emploi, comme un pourboire ou une gratification.

Si on ne s'y attaque pas, l'EC peut miner l'intégrité du régime fiscal du Canada.

La lutte à l'EC vise à assurer l'équité du régime fiscal et à garantir des conditions équitables pour toutes les entreprises et tous les contribuables. En tenant compte des réussites et des défis liés à sa stratégie précédente, l'Agence établit une meilleure compréhension de l'EC au Canada et continue d'améliorer ses approches visant à réduire la participation à l'EC. À compter de 2018-2019, l'ARC mettra en œuvre une stratégie relative à l'EC actualisée, exhaustive et pertinente qui comportera les trois thèmes suivants :

> Responsabilité sociale et engagement citoyen : L'objectif de ce thème est de sensibiliser les gens aux risques et aux conséquences de la participation à l'EC pour réduire son acceptabilité sociale. Par l'intermédiaire de partenariats externes, l'Agence élargira la portée de ses messages sur l'EC, qui s'adresseront à ceux qui créent la demande pour des services de l'EC ainsi qu'aux particuliers et aux entreprises qui répondent à cette demande.

- Utilisation de données de tiers : L'ARC a l'intention d'obtenir des données supplémentaires auprès de ses partenaires, principalement d'autres ministères fédéraux, les provinces, les territoires et les municipalités. Elle obtiendra aussi des données auprès de tiers au moyen d'exigences prévues par la loi lorsqu'elle aura des raisons de croire que ces données aideront à détecter et à décourager l'inobservation.
- Nouveaux modèles opérationnels et opérations à l'ère numérique : L'ARC approfondira sa compréhension des attributs fiscaux des utilisateurs de modèles opérationnels qui monétisent les biens ou la main-d'œuvre de façons non traditionnelles, comme les intermédiaires en ligne qui facilitent l'économie du partage et l'économie à la demande, et des utilisateurs de systèmes de paiement numérique comme Bitcoin. Des essais de vérification, des recherches et des séances de sensibilisation seront effectués pour veiller à ce que les contribuables observent les lois dans ces domaines en rapide expansion de l'économie canadienne.

En outre, l'ARC poursuivra ses importants travaux sur tous les aspects de l'EC, y compris la sensibilisation, la détection des non-déclarants, l'amélioration de ses techniques de vérification pour repérer les revenus non déclarés, le renforcement de son renseignement d'entreprise et l'amélioration de son évaluation des risques pour l'aider à concentrer ses efforts dans les domaines où l'inobservation est la plus répandue.

Enquêtes criminelles

Les enquêteurs criminels de l'ARC travaillent en étroite collaboration avec d'autres organismes d'application de la loi fédéraux pour s'assurer que les cas les plus graves d'évasion fiscale et de fraude font l'objet d'enquêtes approfondies et sont renvoyés au Service des poursuites pénales du Canada aux fins de poursuites au criminel. Nous avons pris les mesures nécessaires pour améliorer l'efficacité de nos enquêtes criminelles et cibler plus facilement les cas graves d'évasion fiscale. Nous investissons dans des outils technologiques de pointe pour améliorer nos capacités relatives à l'informatique judiciaire en vue de la réalisation d'enquêtes complexes, et nous faisons des recherches sur l'utilisation du Web invisible comme moyen de pratiquer l'évasion fiscale afin de mieux cibler les stratagèmes fiscaux sophistiqués et bien organisés. Nous lancerons aussi de nouvelles mesures de rendement afin d'être plus à même de mesurer notre réussite.

Au cours de la période de planification, l'ARC mettra sur pied un service d'abonnement gratuit qui permettra aux Canadiens intéressés de demeurer au fait de ses efforts d'application de la loi. Ces avis d'exécution contiendront des renseignements sur les condamnations pour évasion fiscale, les condamnations de non-déclarants et, dans certains cas, les perquisitions effectuées et les accusations déposées. De plus, l'Agence mettra à jour ses résultats tout au long de l'année dans une série de nouvelles pages Web destinées à décrire ses activités à l'étranger. Elle cherchera aussi des occasions de communiquer ses résultats dans divers médias et sur le site Canada.ca.

Autres façons d'améliorer l'observation

Économie du partage

L'économie du partage établit le lien entre les particuliers ou les entreprises qui cherchent un produit ou un service particulier et ceux qui l'offrent. De nombreux participants à l'économie du partage ne suivent pas les pratiques des petites entreprises traditionnelles, et le nombre de petites entreprises non traditionnelles qui participent à cette économie du partage est à la hausse. Il est donc important de s'assurer que ces entreprises sont au courant de leurs obligations fiscales et les respectent, notamment en ce qui concerne la perception et

le versement de la TPS/TVH. Jusqu'ici, l'approche adoptée par l'Agence à l'égard de la promotion de l'observation dans ce secteur était en grande partie axée sur un mélange de techniques d'éducation, de sensibilisation et d'encouragement visant à aider les inscrits à mieux comprendre leurs obligations fiscales et à les inciter à corriger toute inexactitude dans leurs déclarations antérieures et futures. L'ARC concentrera ses efforts au cours de la période de planification sur la mise en place d'activités d'observation auprès d'exploitants commerciaux au sein de l'économie du partage. À la suite de ces vérifications, nous raffinerons les données et les modèles de risque connexes.

Demandes au titre de la recherche scientifique et du développement expérimental

Par l'intermédiaire du Programme de la recherche scientifique et du développement expérimental (RS&DE), le gouvernement du Canada offre une aide fiscale et des crédits d'impôt à l'investissement aux entreprises canadiennes afin de les inciter à entreprendre des activités de recherche et de développement industriels au Canada. L'ARC doit vérifier l'exactitude des demandes de crédit d'impôt et s'assurer que les entreprises sont bien informées des exigences qu'elles doivent respecter pour recevoir des crédits de manière opportune et prévisible. Au cours de la période de planification, l'Agence surveillera, soutiendra et renforcera sa nouvelle gamme de services pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins des demandeurs du Programme de la RS&DE. Elle appliquera également les éléments de sa stratégie relative aux demandes de montants importants au titre de la RS&DE dans le cadre de l'examen des demandes à d'autres groupes de demandeurs pour améliorer l'observation.

Points saillants de la planification

> Surveiller l'observation des nouvelles normes d'enquête nationales pour simplifier le processus d'enquête et veiller au renvoi opportun de cas au Service des poursuites pénales du Canada aux fins de poursuites au criminel.

> Consulter des associations de l'industrie, en ciblant surtout celles qui ont une grande portée et influence pour mieux faire connaître les exigences du Programme de la RS&DE.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

> Examiner les quelque 1 000 dossiers restants liés à l'affaire Panama Papers et en évaluer les risques d'ici mars 2019.

> Mettre en place une nouvelle mesure de déclaration pour les enquêtes criminelles d'ici mars 2019.

> Mener des recherches sur l'utilisation du Web invisible comme moyen de pratiquer l'évasion fiscale d'ici mars 2020.

> Mettre en œuvre une solution du renseignement appliqué pour cerner les stratagèmes abusifs en matière de TPS/TVH d'ici mai 2020.

Recouvrements

L'ARC recouvre les dettes fiscales au nom des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. Elle recouvre également les dettes pour des programmes gouvernementaux, comme les prêts d'études canadiens non remboursés et les prestations d'assurance-emploi et du Régime de pensions du Canada versées en trop. La gestion de la dette fiscale[1] est essentielle pour protéger l'assiette fiscale du Canada et offrir aux gouvernements de l'ensemble du pays les recettes dont ils ont besoin pour réaliser les programmes et les priorités.

Pour se conformer entièrement aux lois, les particuliers et les entreprises doivent payer la totalité de leurs taxes et impôts à temps. En raison de divers facteurs, les contribuables n'ont pas toujours la volonté et la capacité de payer la totalité de leurs taxes et impôts dus une fois que leur cotisation a été établie, y compris après la résolution d'un litige ou d'un appel. Pour régler ces dettes fiscales de la façon la plus efficace possible, l'Agence a mis en œuvre trois approches stratégiques distinctes qui sont fondées sur les circonstances des contribuables contrevenants.

- Dans le cas de ceux qui veulent payer, l'Agence cherche à éviter les retards et l'accumulation d'intérêts et de pénalités en encourageant l'observation et en aidant les contribuables à payer rapidement tous leurs impôts dus au moyen d'outils d'autorésolution.
- Pour ce qui est de ceux qui ne peuvent pas payer immédiatement tous les montants dus, l'Agence travaille avec les contribuables pour régler leur dette au moyen d'outils de recouvrement, comme des ententes de paiement qui tiennent compte de la capacité de paiement, tout en évitant les difficultés financières indues.
- Dans les cas relativement rares où les contribuables ont les moyens de payer ce qu'ils doivent, mais n'ont pas la volonté de le faire, l'Agence utilise les outils d'exécution à sa disposition pour les obliger à observer les lois fiscales du Canada.

Les activités de recouvrement de l'Agence sont régies par deux objectifs principaux, soit l'évitement de nouvelles dettes et le règlement rapide de la dette existante. Au cours des dernières années, les travaux de recouvrement de l'Agence ont évolué pour régler une dette fiscale qui augmente en moyenne de 7,8 % sur une période de 10 ans. Au moyen d'investissements provenant des budgets fédéraux, l'ARC a transformé ses processus opérationnels de règlement de la dette fiscale et a réduit la croissance de celle-ci à 5 % en 2016-2017. Grâce à cette capacité renforcée de règlement de la dette fiscale, l'Agence continuera de tirer profit de la technologie et du renseignement d'entreprise au cours de la période de planification pour gérer de nouveaux montants dus et la croissance de la dette fiscale. En outre, elle sera davantage en mesure de fournir le bon niveau de recouvrement pour le bon compte en temps opportun afin d'augmenter les occasions de règlement de la dette.

Sept milliards de dollars supplémentaires en dette fiscale, en plus de 350 millions de dollars provenant de nouvelles cotisations à risque élevé, seront recouvrés d'ici mars 2021.

1. Impôt et autres revenus pour lesquels l'ARC a établi une cotisation ou une estimation mais qu'elle n'a pas encore recouvrés.

Depuis leur lancement il y a près de 20 ans, les centres d'appels de la gestion des créances de l'Agence se sont avérés essentiels pour le règlement rapide de la dette fiscale. Les agents de ces centres appellent les contribuables pour demander le paiement des impôts dus et reçoivent des appels de ceux qui ont été avisés qu'ils ont une dette fiscale. Dans certains cas, les agents des centres d'appels de la gestion des créances ont été incapables de régler des problèmes liés à une dette fiscale plus complexe, et le contribuable a dû appeler un autre agent des recouvrements. Pour améliorer son niveau de service, l'ARC réalisera un projet pilote dans le cadre duquel ces appels seront transférés directement de l'agent du centre d'appels à un agent des recouvrements de rang supérieur pour régler le compte. Ce projet pilote visera un groupe restreint de contribuables afin de mesurer l'efficacité de cette initiative avant de décider d'étendre ce service à d'autres contribuables dans l'avenir.

Pour avoir un meilleur accès aux contribuables à un moment où ils sont disponibles pour discuter du règlement d'une dette, l'Agence a mis en œuvre un outil de liens intelligents. Cet outil permet aux contribuables de choisir un moment qui leur convient pour discuter avec un agent d'un centre d'appels de la gestion des créances. L'ajout d'un tel service contribue à l'atteinte de l'objectif consistant à améliorer le service et à encourager les contribuables à régler rapidement leur dette fiscale.

L'ARC se concentre sur la planification fiscale abusive pour promouvoir l'observation en matière de déclaration et de paiement. Grâce à des fonds provenant du budget de 2016, l'Agence peut maintenant veiller à ce que des agents des recouvrements spécialisés s'occupent du recouvrement des impôts dus provenant de nouvelles cotisations à risque élevé découlant de tous les types de vérifications ciblées, comme celles qui concernent des stratagèmes fiscaux à l'étranger.

Points saillants de la planification

> Tirer profit de nouveaux modèles d'exploration des données pour améliorer l'utilisation de l'automatisation afin d'attribuer en temps opportun des dossiers à la charge de travail appropriée et ainsi améliorer le potentiel de recouvrement.

> Améliorer les recherches menées pour mieux comprendre les tendances relatives à l'inobservation en matière de paiement et cibler les risques connexes.

> Se concentrer davantage sur les dossiers de recouvrement considérés comme à risque élevé pour réduire la probabilité que ces dettes deviennent irrécouvrables.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

> Nous recouvrerons les sommes supplémentaires suivantes à la suite des investissements annoncés par le gouvernement du Canada dans le budget de 2016 :

- 3 milliards de dollars en dettes fiscales – plus 210 millions de dollars découlant de nouvelles cotisations à risque élevé – d'ici mars 2019
- 5 milliards de dollars en dettes fiscales – plus 280 millions de dollars découlant de nouvelles cotisations à risque élevé – d'ici mars 2020
- 7 milliards de dollars en dettes fiscales – plus 350 millions de dollars découlant de nouvelles cotisations à risque élevé – d'ici mars 2021[1]

1. Tous les chiffres sont cumulatifs et représentent les sommes totales recouvrées à partir de l'exercice 2016-2017. La répartition pour la période de planification actuelle est de 1,65 milliard de dollars plus 69,8 millions de dollars en 2018-2019; 2,3 milliards de dollars plus 69,8 millions de dollars en 2019-2020; 1,65 milliard de dollars plus 69,8 millions de dollars en 2020-2021.

Résultats prévus liés aux impôts

Le Cadre ministériel des résultats de l'ARC démontre comment le travail de l'ARC contribue à l'atteinte des priorités gouvernementales et au bien-être global des Canadiens. Le cadre permet de cerner les indicateurs qui sont utilisés pour évaluer l'avancement global des résultats que nous tentons d'obtenir et constituent la base de l'exactitude et de la transparence de la communication de nos résultats aux parlementaires et aux Canadiens.

Les Canadiens se conforment aux obligations fiscales, l'inobservation est traitée et les Canadiens disposent de moyens appropriés pour résoudre les différends

			2014-2015	2015-2016	2016-2017
INDICATEUR	Pourcentage de déclarants qui ont rempli et soumis une déclaration de revenu à la date due (d'ici le 31 mars 2018)[1]				
OBJECTIF	90 %	RÉSULTAT RÉEL	93 %	94 %	91 %
INDICATEUR	Pourcentage d'entreprises enregistrées pour la TPS/TVH (d'ici le 31 mars 2018)				
OBJECTIF	90 %	RÉSULTAT RÉEL	94,6 %	94 %	94,9 %
INDICATEUR	Pourcentage des taxes et impôts déclarés (y compris les acomptes) qui sont payés à temps (d'ici le 31 mars 2018)				
OBJECTIF	90 %	RÉSULTAT RÉEL	89,9 %	89,9 %	88,7 %
INDICATEUR	Pourcentage de normes de service externes qui ont été atteintes ou presqu'atteintes[2] (d'ici le 31 mars 2018)				
OBJECTIF	90 %	RÉSULTAT RÉEL	94,1 %	91,5 %	85,1 %
INDICATEUR	Nombre de déclarations remplies par le Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt (d'ici le 15 mai 2018)				
OBJECTIF	800 000	RÉSULTAT RÉEL	633 468	749 963	768 349

1. Notez que la méthode utilisée pour obtenir les résultats pour cet indicateur a récemment été modifiée; conséquemment, les calculs de 2016-2017 ne seront pas comparables aux données des années précédentes.
2. Objectif atteint ou en grande partie atteint (à l'intérieur de 5 % de l'objectif)

Ressources financières budgétaires (en dollars) et ressources humaines (équivalents temps plein) liées aux impôts

		Budget principal des dépenses 2018-2019	Prévues[1] 2018-2019	Prévues[1] 2019-2020	Prévues[1] 2020-2021
IMPÔTS	$	2 793 270 920	2 793 270 920	2 819 226 312	2 784 245 038
	ETP		30 691	30 882	30 357

Les renseignements sur les ressources financières, les ressources humaines et le rendement liés au Répertoire des programmes de l'ARC sont accessibles dans l'InfoBase du GC.

1. Les dépenses prévues sont identiques aux niveaux des dépenses dans le Budget principal des dépenses.

Prestations

RESPONSABILITÉ DE BASE

Description : Veiller à ce que les Canadiens obtiennent le soutien et les renseignements dont ils ont besoin pour comprendre les prestations auxquelles ils ont droit, qu'ils reçoivent le versement de leurs prestations dans les meilleurs délais et qu'ils aient des moyens de recours lorsqu'ils contestent une décision liée à l'admissibilité aux prestations.

L'ARC administre un éventail de prestations permanentes et de programmes de paiements ponctuels au nom des provinces, des territoires et du gouvernement fédéral. Les programmes de prestations offerts par le gouvernement fédéral ou les gouvernements provinciaux et territoriaux appuient le bien-être économique et social des Canadiens à l'échelle du pays. En effet, de nombreux Canadiens dépendent des prestations versées pour une part importante du revenu de leur ménage et l'importance de ces paiements ne peut être sous-estimée. Nous devons faire preuve de vigilance et mettre en place une administration efficace pour veiller à ce que les prestations soient versées en temps opportun, en particulier lorsque les bénéficiaires comptent encore sur des transactions sur papier.

Plus de 31 milliards de dollars en paiements de prestations et de crédits sont versés chaque année par l'ARC à plus de 12 millions de Canadiens. Les prestations comprennent le crédit pour la TPS/TVH, le Supplément de revenu garanti et l'allocation canadienne pour enfants, qui sont des paiements mensuels non imposables versés aux familles admissibles pour les aider à subvenir aux besoins de leurs enfants de moins de 18 ans. Nous nous efforçons de verser le bon paiement de prestations à la bonne personne et au bon moment, et nous avons récemment commencé à collaborer avec des collègues d'Emploi et Développement social Canada afin d'améliorer nos capacités en ce sens. Dans l'ensemble, l'ARC prend d'importantes mesures pour veiller à ce que tous les Canadiens, y compris les Canadiens à revenu modeste, les Autochtones et les nouveaux arrivants, reçoivent rapidement les prestations auxquelles ils ont droit. Nous prenons également les mesures nécessaires pour nous assurer que nous donnons aux bénéficiaires de prestations des renseignements clairs et des réponses à leurs demandes de renseignements en temps opportun.

Sensibilisation

La sensibilisation est une composante importante de l'approche axée sur le client pour la prestation de services, soit l'un des nombreux aspects de la volonté de l'Agence de devenir une administration fiscale et de prestations de calibre mondial. L'ARC continue à communiquer avec les Canadiens pour s'assurer qu'ils touchent les prestations auxquelles ils ont droit.

Au cours de la période de planification, l'Agence prévoit accroître et améliorer davantage ses efforts de sensibilisation, surtout au sein de collectivités autochtones et d'autres segments de la population canadienne qui pourraient ne pas être au courant des prestations et des services qui leur sont offerts.

Le Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt (PCBMI) est l'un de nos efforts de sensibilisation les plus fructueux. Dans le cadre de ce programme, des bénévoles partout au pays aident les Canadiens qui n'ont peut-être pas les moyens ou les connaissances pour préparer leur déclaration de revenus et de prestations. Le PCBMI travaille avec les Autochtones, les aînés, les personnes handicapées et les personnes à faible revenu ou à revenu fixe. En collaboration avec les organismes partenaires, l'ARC offre de la formation et du soutien à de nombreux bénévoles qui tiennent des comptoirs gratuits de préparation des déclarations de revenus. À compter de 2018, nos bénévoles du PCBMI pourront avoir recours au service Préremplir ma déclaration de l'ARC. L'accès à ce service aidera considérablement les bénévoles. Puisqu'ils peuvent, au moment de la production, préremplir certaines parties de la déclaration de revenus et de prestations d'un contribuable à l'aide des renseignements détenus par l'ARC, les bénévoles pourront remplir les déclarations plus rapidement qu'auparavant. Ainsi, l'ARC pourra traiter les déclarations plus vite, et il y aura une plus grande certitude que les clients du PCBMI recevront les prestations auxquelles ils ont droit avec peu ou pas de délai.

Services numériques

Les services numériques de l'ARC jouent un rôle de premier plan en offrant le meilleur service possible aux bénéficiaires de prestations. Ils sont un facteur déterminant qui permet de s'assurer que les prestations sont versées aux Canadiens de manière efficace, sécuritaire et opportune.

L'Agence prévoit améliorer davantage « MesPrestations ARC », une application mobile Web conçue spécialement pour les bénéficiaires de prestations. Elle s'est révélée inestimable puisqu'elle offre aux bénéficiaires de prestations un moyen rapide, facile et sécuritaire de vérifier le montant et la date des futurs paiements de prestations. Les récentes améliorations ont permis aux utilisateurs de consulter la répartition de leurs paiements entre les prestations fédérales, provinciales ou territoriales. De plus, les bénéficiaires de prestations peuvent maintenant consulter et mettre à jour leur état civil ainsi que vérifier les renseignements que détient l'ARC sur leurs enfants à charge.

En ce qui concerne l'avenir, l'approche de l'Agence quant au développement d'applications mobiles veillera à ce que tout changement apporté à un service mobile, tel que MesPrestations ARC, soit fait selon un ensemble de principes et une approche uniforme. À cette fin, l'Agence accordera une grande attention à la mise en œuvre de fonctions intégrant des concepts et des services qui amélioreront la convivialité de l'application pour les bénéficiaires de prestations.

Services téléphoniques

Même pendant l'époque des services Web et de l'Internet, le téléphone demeure un moyen de communication essentiel pour plusieurs Canadiens. Cela est d'autant plus vrai pour les particuliers qui doivent savoir s'ils sont admissibles à des prestations, ou bien connaître la date de versement de leurs paiements.

L'ARC répond à plus de six millions d'appels chaque année sur ses lignes de demandes de renseignements sur les prestations, et elle s'engage à offrir le meilleur service possible axé sur la clientèle.

L'Agence s'efforce sans cesse d'améliorer la technologie de ses centres d'appels et d'offrir des services téléphoniques plus accessibles. En partenariat avec Services partagés Canada et d'autres organismes gouvernementaux, nous évaluons et élaborons activement une nouvelle technologie de centre d'appels pour les demandes de renseignements des particuliers. La technologie offrira des fonctions de centre de contact modernes comme la centralisation, des renseignements sur le temps d'attente, l'acheminement basé sur les compétences et la gestion de l'effectif. Ces fonctions contribueront à l'efficacité des opérations des centres d'appels de l'ARC, réduisant ainsi le nombre d'appels obtenant une ligne engagée tout en améliorant le service en général pour les Canadiens qui comptent sur la ligne de demandes de renseignements sur les prestations.

L'Agence s'attend à surveiller de près les volumes d'appels pour déterminer l'incidence des initiatives liées aux centres d'appels. Elle surveillera aussi les questions et les enjeux soulevés par les appelants afin de mieux comprendre les renseignements dont ils ont besoin et de connaître les raisons les plus courantes des appels.

Toutes les mesures propres aux centres d'appels dont la mise en œuvre est prévue au cours de la prochaine période de planification devraient considérablement améliorer le service axé sur la clientèle offert aux bénéficiaires de prestations. De plus, elles contribueront considérablement à la priorité stratégique du service de l'Agence, ainsi qu'à l'objectif primordial du gouvernement quant à l'inclusion sociale.

Administration des prestations

L'allocation canadienne pour enfants est l'une des prestations les plus importantes administrées par l'ARC. D'ici juillet 2018, l'Agence prévoit simplifier le processus de demande, que ce soit sur papier ou par voie électronique. Les changements seront apportés au formulaire de demande de prestations canadiennes pour enfants, et les renseignements figurant sur le site Web et dans les publications de l'Agence offriront des détails précis sur ce que les demandeurs doivent fournir et à quel moment afin de pouvoir déterminer leur admissibilité aux prestations de façon rapide et exacte.

Comme il a été mentionné précédemment, l'initiative conjointe « Une fois suffit » entre l'ARC et Emploi et Développement social Canada (EDSC) permettra aux Canadiens de donner leurs renseignements sur le dépôt direct et leur adresse à l'un ou l'autre des ministères, et de s'assurer que les renseignements sont mis à jour instantanément dans l'autre ministère. Cela facilitera grandement le paiement de prestations aux Canadiens admissibles. D'ici février 2019, l'ARC et EDSC prévoient disposer de structures et de processus organisationnels qui permettront aux deux organisations de partager des renseignements liés aux paiements de la Sécurité de la vieillesse (SV) et du Régime de pensions du Canada (RPC). On s'attend aussi à ce qu'une entente semblable soit conclue d'ici février 2020 en ce qui a trait à l'échange de renseignements sur les paiements d'assurance-emploi.

Points saillants de la planification

> Réduire les délais de traitement pour les déclarations remplies par l'entremise du PCBMI, ainsi que ceux liés à l'évaluation des prestations payables aux clients du PCBMI.

> Rehausser le service axé sur la clientèle offert aux bénéficiaires de prestations en améliorant la compréhension de l'ARC des besoins des Canadiens en matière de renseignements sur l'impôt et les prestations.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

> Autoriser l'utilisation du service Préremplir ma déclaration par les bénévoles du PCBMI en février 2018 afin que des parties des déclarations de revenus des Canadiens ayant recours au service du Programme soient remplies automatiquement.

> Élaborer un programme de surveillance de la qualité et créer une équipe nationale d'écoute centrale pour améliorer la qualité et l'exactitude des réponses aux demandes de renseignements par téléphone.

> Améliorer l'application mobile MesPrestations ARC en mettant en œuvre des fonctions qui intègrent des concepts et des services visant à améliorer la convivialité selon la stratégie de l'Agence en matière d'applications mobiles (les premières nouvelles fonctions seront mises en œuvre d'ici mars 2019).

> Mettre en œuvre l'initiative « Une fois suffit » pour l'échange de renseignements de dépôt direct et d'adresse postale entre l'ARC et EDSC pour les paiements du RPC et de la SV d'ici février 2019 et ceux de l'assurance-emploi d'ici février 2020.

> En partenariat avec Services partagés Canada et d'autres organismes gouvernementaux, nous évaluons et élaborons activement une nouvelle technologie de centre d'appels pour les demandes de renseignements des particuliers.

Résultats prévus liés aux prestations

Le Cadre ministériel des résultats de l'ARC démontre comment le travail de l'ARC contribue à l'atteinte des priorités gouvernementales et au bien-être global des Canadiens. Le cadre permet de cerner les indicateurs qui sont utilisés pour évaluer l'avancement global des résultats que nous tentons d'obtenir et constituent la base de l'exactitude et de la transparence de la communication de nos résultats aux parlementaires et aux Canadiens.

Les Canadiens reçoivent les prestations auxquelles ils ont droit en temps opportun

			2014-2015	2015-2016	2016-2017
INDICATEUR	Pourcentage de bénéficiaires de l'Allocation canadienne pour enfants qui fournissent des renseignements complets et précis pour recevoir les prestations auxquelles ils ont droit (d'ici le 31 mars 2018)				
OBJECTIF	95 %	RÉSULTAT RÉEL	N/D[1]	N/D[1]	95 %
INDICATEUR	Pourcentage de paiements de prestations versés à temps aux bénéficiaires de prestations (d'ici le 31 mars 2018)				
OBJECTIF	99 %	RÉSULTAT RÉEL	99,9 %	99,9 %	99,9 %

Ressources financières budgétaires (en dollars) et ressources humaines (équivalents temps plein) liées aux prestations

		Budget principal des dépenses 2018-2019	Prévues[2] 2018-2019	Prévues[2] 2019-2020	Prévues[2] 2020-2021
PRESTATIONS	$	482 609 132	482 609 132	474 246 261	477 744 586
	ETP		1 506	1 474	1 463

Les renseignements sur les ressources financières, les ressources humaines et le rendement liés au Répertoire des programmes de l'ARC sont accessibles dans l'InfoBase du GC.

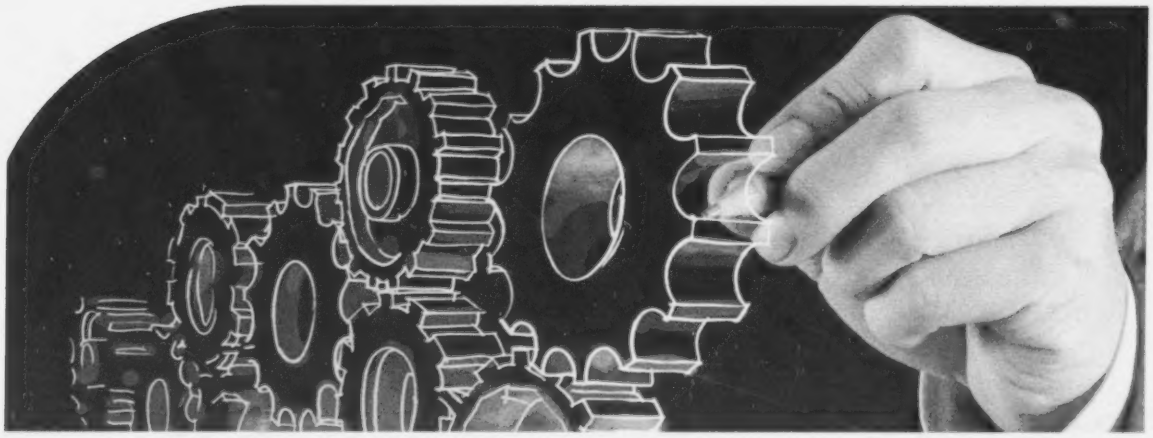
1. Les données servant à calculer le nombre réel de bénéficiaires de l'Allocation canadienne pour enfants qui fournissent des renseignements complets et exacts dans leur demande ne sont pas fournies tous les ans.
2. Les dépenses prévues sont identiques aux niveaux des dépenses dans le Budget principal des dépenses.

Services internes

Description : Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources associées que le gouvernement fédéral considère comme des services à l'appui des programmes ou qui sont nécessaires pour répondre aux obligations générales d'une organisation. Ils désignent les activités et les ressources des dix catégories de services distinctes qui soutiennent l'exécution des programmes au sein de l'organisation, peu importe le modèle de prestation des services internes dans un ministère. Ces dix catégories de services sont les suivantes : services de gestion et de surveillance, services des communications, services juridiques, services de gestion des ressources humaines, services de gestion des finances, services de gestion de l'information, services des technologies de l'information, services de gestion des biens, services de gestion du matériel et services de gestion des acquisitions.

L'Agence du revenu du Canada (Agence) mise sur un système de contrôle financier rigoureux de la planification et de la budgétisation pour assurer une gestion efficace du régime fiscal et de prestations du gouvernement du Canada. S'appuyant sur un engagement continu de responsabilités claires et bien définies, et un modèle de prestation efficace des services financiers, l'Agence veille à assurer un décaissement de ses ressources prudent et efficace, et à faire en sorte qu'il s'arrime à l'orientation stratégique et aux priorités de l'Agence et du gouvernement.

Les priorités stratégiques de l'Agence que sont le service, l'observation, l'innovation, les personnes et l'intégrité et la sécurité façonnent notre quotidien. Le service et l'observation se rapportent davantage à l'aspect externe de la gestion de l'impôt et des prestations, alors que les activités internes et les ressources procurent l'appui et la surveillance nécessaires pour que l'Agence s'acquitte de ses obligations. Favoriser l'innovation, l'intégrité et la sécurité, et assurer une gestion efficace de l'effectif, permettront ainsi à l'Agence d'atteindre ses objectifs et de se hisser au rang d'administration fiscale et de prestations de calibre mondial.



Innovation

Les changements socioéconomiques et technologiques ont façonné une société inimaginable voilà 20 ans. Afin de s'adapter à ces changements, et de combler les attentes des Canadiens envers le service et de protéger l'assiette fiscale du Canada, l'Agence s'est engagée à promouvoir et à assurer une culture de l'innovation en milieu de travail.

L'innovation est essentielle pour que l'Agence atteigne son objectif de devenir une administration de l'impôt et des prestations de calibre mondial.

L'Agence invite son personnel à présenter ses idées, à aborder les enjeux de façon inédite, et à prendre des risques et à aller hors des sentiers battus. [TRADUCTION] « L'innovation, ce changement créateur de valeur[1]. » À cette fin, l'Agence encourage la prise de risques réfléchie en milieu de travail pour veiller à ce qu'elle dispose, à titre d'organisation, des personnes et des processus à même de cibler clairement les problèmes et les enjeux ainsi que les résultats souhaités, et dans le but d'instaurer des méthodes lui permettant d'évaluer de façon rationnelle les idées et les plans adoptés et de rendre compte sur ceux-ci.

Depuis 2015, l'Agence mise sur une culture de l'innovation, de l'expérimentation et de la prise de risques réfléchie par l'intermédiaire de projets faisant appel à des solutions novatrices susceptibles de l'aider à s'acquitter plus facilement de ses responsabilités fondamentales. D'importants progrès ont été réalisés en appui aux priorités de l'Agence, notamment au chapitre de l'analytique avancée, des messages d'incitation et de recherche ethnographique. En misant sur une culture de l'innovation, l'Agence a pu établir des relations de collaboration avec d'autres ministères fédéraux et provinciaux, des homologues internationaux et le milieu universitaire et ainsi élargir ses horizons à cet égard. Au cours des trois prochaines années, tout en continuant à proposer de nouvelles idées et techniques pour améliorer les services aux Canadiens et promouvoir l'observation des contribuables, l'Agence se concentrera sur les principaux domaines suivants :

---

1. Jamie Notter, *What Is Innovation?*, http://jamienotter.com/2012/09/what-is-innovation/ (en anglais seulement).

- Utiliser l'analytique avancée et élaborer une infrastructure de données au niveau de l'entreprise pour ouvrir la voie à la prise de décisions améliorées et à la mise en œuvre de processus opérationnels stratégiques et tactiques supérieurs. Particulièrement, l'analytique avancée permettra de concevoir des modèles sophistiqués pour mieux cibler les cas d'inobservation.
- Raffiner l'utilisation de l'introspection comportementale et élaborer des conceptions expérimentales de projets pour mieux mesurer les résultats. La prestation de services aux Canadiens s'en trouvera bonifiée et il sera plus facile de décourager l'inobservation.
- Participer à la recherche ethnographique pour permettre à l'Agence d'approfondir sa compréhension du comportement du contribuable.

Le recours au renseignement d'entreprise est une innovation remarquable au sein de l'Agence. Elle s'appuie de plus en plus sur des recherches complexes, et l'analyse des tendances et du risque d'inobservation. À cette fin, l'Agence s'engage à renforcer et à accroître le renseignement d'entreprise pour combler ses besoins évolutifs en matière d'analyse des données, particulièrement dans les domaines de la vérification, du recouvrement et des prestations. D'ici 2020, l'Agence prévoit qu'elle aura renouvelé sa plateforme informatique, ses outils et ses processus liés au renseignement d'entreprise et en aura tiré le meilleur partie, et qu'elle aura ainsi su combler les principaux besoins de ses chercheurs et analystes, ce qui, en retour, lui permettra de prendre des décisions plus éclairées.

La technologie de l'information est, bien sûr, le moteur de bon nombre des initiatives de l'ARC sur l'innovation, et l'ARC s'engage à s'adapter aux nouvelles technologies. L'Agence a mis sur pied un Centre pour la technologie de l'information et l'innovation pour définir et utiliser les nouvelles technologies qui sont susceptibles d'avoir des répercussions sur la façon dont l'ARC remplit son mandat. En partenariat avec d'autres ministères fédéraux et d'autres administrations de l'impôt, et en consultation avec des firmes-conseil et de recherche en technologie de l'information (TI), l'ARC envisage d'utiliser de nouvelles technologies comme l'infonuagique, la chaîne de blocs et l'automatisation des processus robotisés. Le fait de miser sur ces nouvelles technologies pourrait contribuer grandement à refaçonner les activités de l'Agence en lui fournissant les moyens d'améliorer les activités de conformité et en lui permettant, de façon globale, de réaliser son objectif consistant à offrir le meilleur service possible aux Canadiens.

L'Agence envisage également les nombreuses possibilités pratiques liées à l'intelligence artificielle. Au cours des dernières années, l'industrie a fait de nombreuses avancées dans le domaine de l'intelligence artificielle, permettant ainsi la conception de logiciels qui ont des capacités similaires à celles de personnes agissant de façon intelligente. Sans être explicitement programmées, ces applications logicielles d'intelligence artificielle peuvent habituellement être formées, au moyen de différentes sources de données, pour effectuer des fonctions similaires à celles d'un humain, comme la capacité d'apprendre, de raisonner, d'analyser, de prendre des décisions et de reconnaître des formes de parole et des formes visuelles. L'Agence a récemment préparé un aperçu de l'intelligence artificielle qui met l'accent sur un sous-ensemble de technologies en matière d'intelligence artificielle en raison de ses capacités potentielles liées au renseignement d'entreprise pour la résolution des problèmes opérationnels de l'Agence. Ce sous-ensemble comprend le traitement du langage naturel, l'apprentissage en profondeur, l'apprentissage machine, la vision artificielle, la reconnaissance d'image et les assistants numériques. De plus, nous évaluons les applications de l'apprentissage machine dans les technologies liées au renseignement d'entreprise et à l'intelligence artificielle comme moyen d'appuyer les

services de l'Agence. Ces applications pourraient favoriser la conception de systèmes capables de fournir instantanément aux clients en ligne des réponses à des questions de base sur l'impôt et l'Agence. Les outils d'intelligence artificielle permettraient aussi à l'Agence d'améliorer la détection des stratagèmes fiscaux à grande échelle impliquant plusieurs parties, car de tels stratagèmes complexes sont difficiles à repérer.

Points saillants de la planification

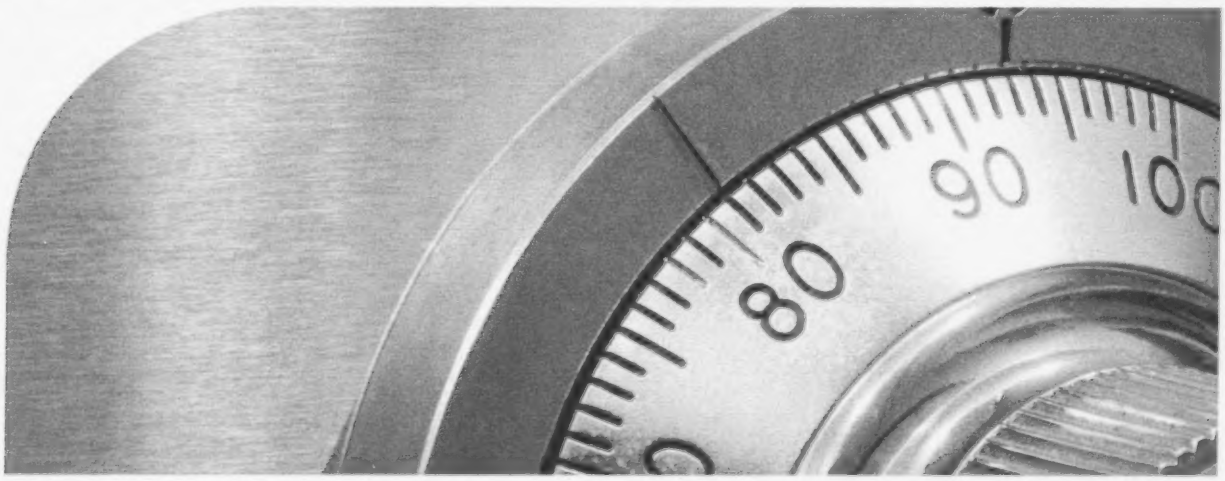
> Faire en sorte que l'Agence puisse s'appuyer sur un environnement de renseignement d'entreprise renouvelé et de nouvelles approches pour améliorer les services aux Canadiens et promouvoir l'observation, et ainsi veiller à ce qu'elle ait la capacité de mener de la recherche et une analyse avancées des tendances et du risque d'inobservation.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

> Renouveler la plateforme informatique, les outils et les processus liés au renseignement d'entreprise de l'Agence d'ici 2020.

> Mettre en œuvre un programme de données de l'Agence, sous la direction d'un dirigeant principal des données, qui fournira une approche coordonnée dirigée par l'entreprise pour l'acquisition, la gouvernance et l'utilisation des données.

> Utiliser l'analytique avancée et concevoir des modèles sophistiqués pour améliorer le service et mieux cibler les cas d'inobservation.



Intégrité et sécurité

Maintenir la confiance des Canadiens sur le fait que l'Agence a comme priorité absolue de protéger et de traiter leurs renseignements personnels de façon hautement sécuritaire et responsable, et que ces aspects font partie intégrante de ses activités, de sa planification et de sa prise de décisions. L'Agence s'engage à protéger les renseignements personnels des contribuables et des bénéficiaires de prestations. Disposant de l'un des plus modernes et des plus importants environnements de technologie de l'information au sein du gouvernement

du Canada, l'Agence peut mettre en place des mécanismes de cybersécurité rigoureux qui protègent les renseignements personnels. La surveillance ininterrompue des transactions électroniques, et l'utilisation d'outils de gestion de l'identité et de l'accès permettent de prévenir et de détecter les accès non autorisés aux systèmes de l'Agence et d'en atténuer les conséquences. Par ailleurs, les employés doivent confirmer chaque année qu'ils ont pris connaissance du Code d'intégrité et de conduite professionnelle de l'Agence. Celui-ci souligne le fait que les employés jouent un rôle crucial dans la protection de la vie privée et des renseignements personnels que les Canadiens confient à l'Agence.

La nature et la portée des cybermenaces complexes évoluant sans cesse, la stratégie de l'Agence envers la sécurité des technologies de l'information doit progresser de pair

La nature et la portée des cybermenaces complexes évoluant sans cesse, la stratégie de l'Agence envers la sécurité des technologies de l'information doit progresser de pair pour assurer la protection des données, des renseignements et de son infrastructure de la technologie de l'information. Notamment, l'Initiative de la sécurité des données permettra de consolider les contrôles de sécurité de la technologie de l'information de l'Agence, surtout ceux visant l'accès des utilisateurs privilégiés aux renseignements des contribuables et des bénéficiaires de prestations. Elle permettra également d'améliorer le contrôle et la surveillance des renseignements transmis par l'Agence, d'accroître et d'améliorer la protection des données et des bases de données contre les logiciels malveillants, et d'assurer une assise sécuritaire à l'adoption de nouvelles technologies et à la bonification des services électroniques. L'Initiative compte 15 éléments, dont la mise en œuvre progressive devrait arriver à terme en juin 2020.

Surveiller l'accès aux renseignements des contribuables et des bénéficiaires de prestations demeure l'un des fondements du programme d'intégrité et de sécurité de l'Agence. S'appuyant sur une solution de gestion de la fraude d'entreprise, l'Agence réalisera des examens proactifs de l'accès à ses systèmes. Pour ce faire, elle perfectionnera le suivi, la détection et la vérification rapide des opérations douteuses afin de veiller à ce que seuls ses employés accèdent aux renseignements personnels des Canadiens, et uniquement lorsqu'ils ont besoin de le faire.

Points saillants de la planification

> Mettre en œuvre des processus et des contrôles technologiques supérieurs pour s'assurer que les employés peuvent accéder seulement aux renseignements dont ils ont besoin pour accomplir leur travail et que les renseignements du contribuable sont consultés uniquement au besoin.

> Être au fait des cybermenaces pour assurer une protection accrue des données et de l'infrastructure technologique de l'Agence.

> Assurer une protection accrue de l'information, des données et des ressources technologiques de l'Agence en détectant les failles de sécurité avant qu'elles puissent être exploitées.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

- Améliorer l'analyse proactive des interventions des utilisateurs dans les systèmes de l'Agence qui contiennent des renseignements de nature délicate sur les contribuables et les bénéficiaires de prestations d'ici mars 2019.
- Mettre en œuvre tous les éléments de l'Initiative de sécurité des données d'ici juin 2020.

Technologie de l'information

La technologie de l'information (TI) est essentielle à tous les aspects des activités de l'Agence. Elle fournit le soutien nécessaire à la mise sur pied d'initiatives novatrices et continuera d'offrir à l'Agence la capacité dont elle a besoin pour répondre à ses besoins opérationnels actuels et nouveaux. Le soutien fourni par la TI dans le cadre de la conception et du perfectionnement de nos services numériques fait en sorte que ce soit plus facile pour les Canadiens de respecter leurs obligations fiscales et de recevoir leurs paiements de prestations à temps.

Services partagés Canada (SPC) est un partenaire clé en ce qui a trait à nos engagements relatifs aux projets habilités par la TI. L'Agence continuera de renforcer son partenariat avec SPC pour appuyer ses besoins opérationnels changeants.

Par l'intermédiaire de ses services de TI, l'Agence prévoit optimiser l'utilisation du renseignement d'entreprise afin de répondre à ses besoins changeants en matière d'analyse de données. Au cours de la période de planification, les améliorations relatives à la TI qui seront apportées à l'infrastructure, aux outils et aux processus aideront l'ARC à établir un environnement en libre-service pour le renseignement d'entreprise qui répondra aux principaux besoins des chercheurs et des analystes. En retour, cela permettra d'appuyer les décisions et les mesures opérationnelles.

La disponibilité et la fiabilité des systèmes de technologie de l'information de l'Agence dépendent essentiellement de services d'infrastructure de technologie de l'information fournis par Services partagés Canada (SPC). L'ARC continuera de renforcer son partenariat avec SPC et de se conformer au plan stratégique du gouvernement du Canada en matière de TI. L'initiative la plus importante qu'entreprend l'Agence avec SPC concerne la nouvelle technologie de centre d'appel. La nouvelle technologie fournira la capacité et la technologie qui permettra aux clients internes et externes de communiquer avec un agent des services gouvernementaux ou d'utiliser un système de libre-service automatisé par divers moyens. Dans le cadre du partenariat établi avec SPC pour cette initiative, les nouvelles fonctions associées à la nouvelle technologie de centre d'appel permettront à l'Agence d'instaurer des innovations et des automatisations plus ciblées qui s'harmoniseront avec le programme de modernisation des services de l'ARC.

Points saillants de la planification

> Améliorer l'infrastructure, les outils et les processus liés à l'utilisation du renseignement d'entreprise.

> Collaborer avec SPC dans le cadre des efforts déployés par le gouvernement du Canada pour regrouper et transformer les services de télécommunications.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

> Mettre en place un environnement libre-service pour le renseignement d'entreprise d'ici 2020 afin de répondre aux besoins de l'ARC en matière d'analyse des données, qui sont en constante évolution.

> En partenariat avec Services partagés Canada et d'autres organismes gouvernementaux, nous évaluons et élaborons activement une nouvelle technologie de centre d'appels pour les demandes de renseignements des particuliers et des entreprises.

Personnes

Au cours des trois prochaines années, l'Agence bonifiera sa stratégie de recrutement, poursuivra la mise en œuvre de sa Stratégie sur le milieu de travail respectueux et le mieux-être et encouragera une diversité et une inclusion accrues au travail.

Les efforts de recrutement cibleront les lacunes actuelles et à venir dans les prochaines années, y compris en ce qui concerne les professions spécialisées (comme les vérificateurs et les analystes de données). Notre stratégie de recrutement est également conçue pour aborder les défis démographiques auxquels les organisations sont confrontées un peu partout dans le monde en raison du vieillissement des effectifs et des nombreuses retraites prévues. Les plans et les processus que nous avons mis en place garantiront notre capacité à perfectionner notre effectif et à embaucher des employés compétents et motivés qui détiennent les compétences requises en ce qui a trait à la TI, à la gestion de projet et au renseignement d'entreprise, et qui peuvent aider l'Agence à gérer les nouveaux problèmes qui surviennent dans un environnement technologique (p. ex., chaîne de blocs). Une expertise en analyse de données sera particulièrement essentielle à notre réussite et l'une de nos principales priorités sera de former, d'attirer et de maintenir en poste des employés dans ce domaine. En général, le fait de corriger les écarts en matière d'effectif permet à l'ARC de continuer à moderniser ses produits de recrutement et à promouvoir une image de marque uniforme, d'améliorer et d'accroître ses activités de visibilité et de mobilisation auprès des établissements d'enseignement postsecondaire, et de soutenir les initiatives de recrutement ciblées, au besoin.

Dans le cadre de notre stratégie de recrutement, nous continuerons aussi à renforcer la présence en ligne de l'Agence, élargirons la portée de notre utilisation des médias sociaux et aurons un plan de recrutement au moyen des médias sociaux d'ici 2019-2020. Avant cela, certains éléments de notre stratégie relative aux médias sociaux seront mis en œuvre tout au long de l'exercice 2018 et comprendront l'élaboration d'un contenu amélioré sur les plateformes de médias sociaux de l'Agence afin de la positionner comme un employeur de choix. Par exemple, nous allons mettre en valeur notre culture en milieu de travail et mettre en évidence le fait que l'Agence a été reconnue comme l'un des 100 meilleurs employeurs au Canada en 2018.

Nous mettrons en œuvre la stratégie de l'Agence sur le milieu de travail respectueux et le mieux-être d'ici 2019. Parmi les activités prévues à l'appui de la stratégie, il y a le renouvellement du site Web de l'ARC sur le mieux-être afin d'offrir aux employés des renseignements plus exacts et des conseils sur la gamme de services de soutien qui sont mis à leur disposition, et l'élaboration de produits sur le mieux-être, tant pour les employés qui commencent à l'Agence que pour ceux qui la quittent. Les résultats de deux sondages auprès de la haute direction, dans le contexte de la stratégie, nous aideront à déterminer les outils nécessaires pour mieux promouvoir et favoriser le respect, la santé et le mieux-être des employés au sein de l'Agence.

Afin de promouvoir la diversité et l'inclusion au sein de l'Agence, et de pair avec l'objectif du gouvernement visant à nouer des relations plus solides avec les peuples autochtones, l'Agence mettra en œuvre une stratégie visant le recrutement, l'inclusion et le maintien en poste d'Autochtones. Cette stratégie visera à accroître le recrutement au sein de la population autochtone, lui donnant accès à des postes de haut niveau et de direction. Elle s'attaquera également aux problèmes actuels et prévus de sous-représentation, et améliorera l'engagement global de l'Agence envers les communautés autochtones. Cela impliquera une collaboration avec d'autres organisations gouvernementales telles qu'Affaires autochtones et du Nord Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor, Santé Canada et le Centre d'expertise autochtone de la Commission de la fonction publique.

S'assurer que les employés sont payés correctement et en temps opportun demeurera une priorité. L'Agence continuera à mettre l'accent sur la stabilisation du système de paye Phénix et le traitement de l'inventaire en suspens. L'Agence poursuivra ses efforts de concert avec Services publics et Approvisionnement Canada, ses agents négociateurs et d'autres intervenants en vue de résoudre les problèmes systémiques liés au système Phénix. Des communications régulières et fréquentes seront encore envoyées à tous les employés afin de fournir des mises à jour. L'Agence favorisera la formation de ses employés afin d'accroître la compréhension du système de paye et de réduire au minimum, au sein de l'ARC, les répercussions pour tout le monde.

Points saillants de la planification

> Recruter des professionnels spécialisés et une combinaison particulière de différents groupes professionnels pour combler les lacunes en matière d'effectif.

> Assurer un avenir meilleur aux peuples autochtones au sein de l'Agence par un recrutement, une inclusion et un maintien en poste accrus.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

> Mettre au point une page GCconnex sur la collectivité autochtone à l'échelle nationale, lancer un projet d'activité d'intégration pour les étudiants autochtones dans chacune des régions et dresser une liste nationale de rappel d'étudiants autochtones afin de faciliter la réembauche et l'intégration à l'ARC d'ici mai 2018.

> Élaborer un contenu amélioré sur les plateformes des médias sociaux de l'Agence d'ici juin 2018 afin de présenter sa culture en milieu de travail.

> Élaborer un plan de recrutement au moyen des médias sociaux d'ici mars 2019.

> Régler la question de la sous-représentation des Autochtones dans des postes professionnels en réduisant de 50 % l'écart dans cette catégorie d'emploi d'ici mars 2019.

> Mettre en œuvre une stratégie de recrutement, de maintien en poste et de promotion des Autochtones d'ici mars 2020.

Accès à l'information et protection des renseignements personnels

L'Agence compte améliorer son cadre de gestion de la protection des renseignements personnels afin d'appuyer son chef de la protection des renseignements personnels pour qu'il puisse assurer une saine surveillance des pratiques de l'Agence à cet égard.

Récemment, le gouvernement a réalisé un examen exhaustif de la Loi sur l'accès à l'information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels, conformément à son engagement à améliorer l'ouverture et la transparence. L'examen de la Loi sur la protection des renseignements personnels était chapeauté par le Secrétariat du Conseil du Trésor, alors que le ministère de la Justice supervisait celui de la Loi sur l'accès à l'information. Des consultations ont été menées auprès d'intervenants, dont l'Agence.

Des modifications législatives ont été présentées en juin 2017, pour les deux lois. Lorsque ces modifications auront été approuvées et qu'elles seront en vigueur, l'Agence veillera à ce qu'elles soient mises en œuvre avec efficacité et efficience afin de démontrer aux Canadiens que l'accès à leurs renseignements personnels et la protection de ceux-ci ont été améliorés.

Points saillants de la planification

> Améliorer la surveillance de la gestion de la vie privée au moyen d'outils de mesure du rendement.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

> Bonifier le cadre de gestion de la vie privée de l'Agence en appui à une saine gestion de la protection des renseignements personnels d'ici mars 2018.

> Participer aux discussions en cours concernant la modernisation de la Loi sur l'accès à l'information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels, et communiquer et mettre en œuvre les changements apportés à celles-ci.

Ressources financières budgétaires (en dollars) et ressources humaines (équivalents temps plein) liées aux services internes

		Budget principal des dépenses 2018-2019	Prévues[1] 2018-2019	Prévues[1] 2019-2020	Prévues[1] 2020-2021
SERVICES INTERNES	$	925 713 343	925 713 343	921 814 270	911 882 453
	ETP		7 707	7 606	7 369

1. Les dépenses prévues sont identiques aux niveaux des dépenses dans le Budget principal des dépenses.

Section 3
Autres sujets d'intérêt

Coordonnées de l'organisation

Diane Lebouthillier
Ministre du Revenu national

Sherra Profit
Ombudsman des contribuables

Suzanne Gouin
Présidente, Conseil de direction

Bob Hamilton
Commissaire de l'Agence du revenu du Canada

Nancy Chahwan
Commissaire déléguée

Mireille Laroche
Sous-commissaire
Appels

Frank Vermaeten
Sous-commissaire
Cotisation, prestation et service

Ted Gallivan
Sous-commissaire
Secteur international, des grandes entreprises et des enquêtes

Anne-Marie Lévesque
Sous-commissaire
Programmes d'observation nationaux

Michael Snaauw
Sous-commissaire
Recouvrements et vérification

Ainslea Cardinal
Sous-commissaire
Atlantique

Vince Pranjivan
Sous-commissaire
Ontario

Maureen Phelan
Sous-commissaire
Pacifique

Ross Ermel
Sous-commissaire
Prairies

Louis Beauséjour
Sous-commissaire
Québec

Maxime Guénette
Sous-commissaire et chef de la protection des renseignements personnels
Affaires publiques

Kami Ramcharan
Sous-commissaire et administratrice supérieure des affaires financières
Finances et administration

Annette Butikofer
Sous-commissaire et dirigeante principale de l'information
Informatique

Geoff Trueman
Sous-commissaire
Politique législative et affaires réglementaires

Dan Couture
Sous-commissaire
Ressources humaines

Lynn Lovett
Sous-procureure générale adjointe
Services juridiques

Yves Giroux
Sous-commissaire et dirigeant principal des données
Stratégie et intégration

Brian Philbin
Sous-commissaire et dirigeant principal de la vérification
Vérification, évaluation et risques

En date d'avril 2018

Administration centrale

Édifice Connaught
555, avenue Mackenzie, 7e étage
Ottawa ON K1A 0L5
Téléphone : 613-957-3688
Télécopieur : 613-952-1547
Site Web : www.canada.ca/fr/agence-revenu.html

Membres du Conseil

Le Conseil de direction de l'Agence est composé de 15 membres nommés par le gouverneur en conseil. Il est formé de la présidente, du commissaire et premier dirigeant, d'un administrateur proposé par chaque province, d'un administrateur proposé par les territoires et de deux administrateurs proposés par le gouvernement fédéral. Les membres du Conseil offrent à l'Agence pour guider ses activités, des points de vue divers du monde des affaires et communautaire et des secteurs privés, public set sans but lucratif.

Membres du Conseil à partir de mars 2018 :

Suzanne Gouin, MBA, IAS.A
Présidente du Conseil de direction
Hampstead, Québec

Myles Bourke, B.Com., FCPA, FCA
Lethbridge, Alberta

Dawn S. Dalley, B.P.R., MBA
Conception Bay South, Terre-Neuve-et-Labrador

Mark S. Dwor, B.A., LL.B
Vancouver, Colombie-Britannique

Francine Martel-Vaillancourt, FCPA, FCA, ASC
Présidente du comité de la vérification
Saint-Laurent-de-l'île-d'Orléans, Québec

Joyce Sumara, B.A.
Présidente du comité des ressources
Haliburton, Ontario

Bob Hamilton
Commissaire du Revenu et premier dirigeant
Agence du revenu du Canada
Ottawa, Ontario

Kathryn A. Bouey, B.A., M.A., CMC, IAS.A
Présidente du comité des ressources humaines
Toronto, Ontario

France-Élaine Duranceau, CPA, CA, LL.M.Fisc, IAS.A
Montréal, Québec

Gerard J. Fitzpatrick, CPA, FCA, TEP
Charlottetown, Île-du-Prince-Édouard

Susan Hayes, LL.B
Présidente du comité de gouvernance
Halifax, Nouvelle-Écosse

Mireille A. Saulnier, B.Ps, LL.B
Tracadie-Sheila, Nouveau-Brunswick

D. Stanley Thompson, CPA, CA
Whitehorse, Yukon

Tableaux financiers

Budget principal des dépenses, dépenses prévues et équivalents temps plein

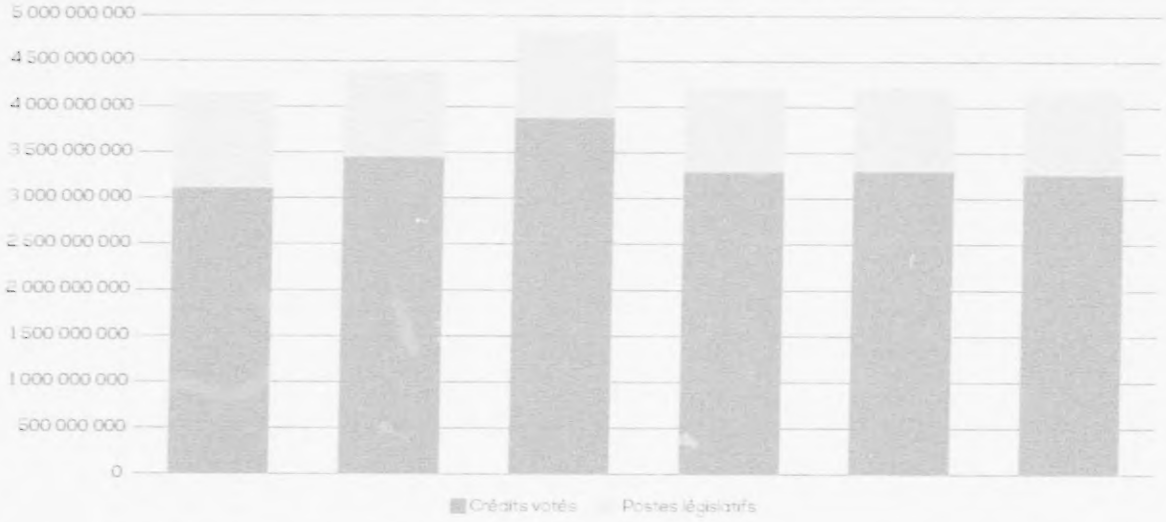
(en dollars)	Prévisions 2017-2018	Prévues 2018-2019	Prévues 2019-2020	Prévues 2020-2021
Total du Budget principal des dépenses	4 162 893 574	4 204 725 760	4 218 428 531	4 177 018 310
Ombudsman des contribuables inclus dans le budget principal des dépenses ci-dessus	(3 183 760)	(3 132 365)	(3 141 688)	(3 146 233)
Budgets supplémentaires des dépenses				
Financement de la mise en œuvre et de l'administration de diverses mesures annoncées dans les budgets fédéraux, y compris les efforts déployés afin de lutter contre l'évasion fiscale et lutter contre l'endettement fiscal (budget de 2017)	50 985 647			
Financement des programmes de publicité du gouvernement	1 000 000			
Financement de la mise en œuvre du régime d'imposition pour le carburant	7 014 489			
Financement des pressions opérationnelles liées au système de paye du gouvernement du Canada – Phénix	1 544 316			
Remboursement résultant d'une réduction des taxes en vertu	11 700 000			
Autres Rajustements :				
Rajustement des recettes non fiscales disponibles	4 006 864			
Rajustements liés à la mise en œuvre et à l'administration de lois fédérales, visant à investir le Régime de pensions du Canada	911 632			
Rajustements liés aux frais d'administration que l'ARC recouvre par l'intermédiaire du Régime de pensions du Canada et des comptes d'assurance-emploi	(652 752)			
Rajustements de la rémunération prévue	51 981 812			
Financement du remboursement des cotisations salariales et des paiements en trop engagés par l'ARC, en 2016-2017 en raison de problèmes liés au système de paye du gouvernement	8 903 205			
Dépenses de base prévues	4 297 111 027	4 201 593 395	4 215 286 843	4 173 872 077
Ombudsman des contribuables	3 183 760	3 132 365	3 141 688	3 146 233
Montants non encore inclus dans les dépenses prévues des exercices futurs				
Report des fonds de l'exercice de 2016-2017	203 651 392	-		
Versements d'allocations de maternité et d'allocations de départ	316 500 000	-		
Total des dépenses prévues [1]	4 820 446 179	4 204 725 760	4 218 428 531	4 177 018 310
Revenus non fiscaux disponibles en application de la Loi sur l'Agence du revenu du Canada	(169 727 126)	(159 856 220)	(153 747 478)	(152 050 870)
Coût des services reçus à titre gracieux	502 510 776	449 900 714	451 711 382	449 025 223
Total des dépenses de l'ARC	5 153 229 829	4 494 770 248	4 516 392 435	4 473 992 663
Personnes ressources (équivalents temps plein)				
Agence du revenu du Canada	40 509	39 904	39 962	39 189
Ombudsman des contribuables	31	31	31	31
Total équivalents temps plein	40 540	39 935	39 993	39 220

Dépenses prévues de l'ARC et équivalents temps plein

(en dollars)	Prévisions 2017-2018	Prévues 2018-2019	Prévues 2019-2020	Prévues 2020-2021
Impôts	3 151 651 179	2 793 278 909	2 819 226 312	2 784 245 036
Prestations	503 214 849	482 009 132	474 246 261	477 744 586
Services internes	1 162 061 511	925 713 343	921 814 270	911 882 451
Ombudsman des contribuables	3 518 640	3 132 365	3 141 688	3 146 233
Total des dépenses prévues [1]	4 820 446 179	4 204 725 760	4 218 428 531	4 177 018 310
Revenus non fiscaux disponibles en vertu de la Loi sur l'Agence du revenu du Canada	(169 727 126)	(159 856 220)	(153 747 478)	(152 050 870)
Coût des services reçus à titre gracieux	502 510 776	449 900 714	451 711 382	449 025 223
Total des dépenses de l'ARC	5 153 229 829	4 494 770 248	4 516 392 435	4 473 992 663
Personnes ressources (équivalents temps plein)	40 540	39 935	39 993	39 220

1. Les crédits de l'ARC affichent une légère réduction au cours de la période de planification (de 4,205 milliards de dollars en 2018-2019 à 4,177 milliards de dollars en 2020-2021), laquelle s'explique en grande partie par une diminution prévue du financement reçu pour la mise en œuvre et la gestion des diverses mesures annoncées dans les budgets fédéraux et du financement pour la mise à niveau du système de traitement de l'impôt sur le revenu des particuliers. Ces réductions ont été partiellement compensées par des augmentations associées aux rajustements effectués pour les services de locaux et de biens immobiliers et par l'augmentation des autorités législatives de l'ARC à l'égard des versements d'allocations spéciales pour enfants. Les dépenses projetées pour l'exercice 2017-2018 incluent une augmentation importante associée à l'encaissement des indemnités de départ versées lors de la démission ou du départ à la retraite des employés représentés par l'unité de négociation de l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC). L'exercice 2017-2018 tient également compte des dépenses plus élevées que prévu en raison des paiements rétroactifs associés aux hausses issues des négociations collectives pour les employés représentés par les unités de négociation de l'AFPC et de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada, y compris les montants mis de côté en prévision de règlements salariaux pour la période visée par le gel du budget de fonctionnement.

Tendances relatives aux dépenses de l'ARC (dollars)



	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
	Réelles		Prévisions des dépenses	Dépenses prévues		
Postes législatifs	1 034 149 642	936 635 156	**942 479 230**	916 610 222	913 826 933	911 597 459
Crédits votés	3 112 837 652	3 453 312 607	**3 877 966 949**	3 288 115 538	3 304 601 598	3 265 420 851
Total	**4 146 987 294**	**4 389 947 763**	**4 820 446 179**	**4 204 725 760**	**4 218 428 531**	**4 177 018 310**

Pour l'exercice 2018-2019, les dépenses prévues sont identiques aux niveaux des dépenses présentés dans le Budget principal des dépenses.

Le montant lié aux tendances dans les dépenses prévues comprend tous les crédits parlementaires (le Budget principal des dépenses et les Budgets supplémentaires des dépenses) et toutes les sources de revenus de l'ARC pour : les initiatives liées aux politiques et aux opérations découlant de divers budgets fédéraux et énoncés économiques, les transferts provenant de Services publics et Approvisionnement Canada pour les services en matière d'installations et de biens immobiliers, les versements selon l'Accord sur le bois d'œuvre résineux, les versements d'allocations spéciales pour enfants et la mise en place d'initiatives permettant d'accroître l'efficacité.

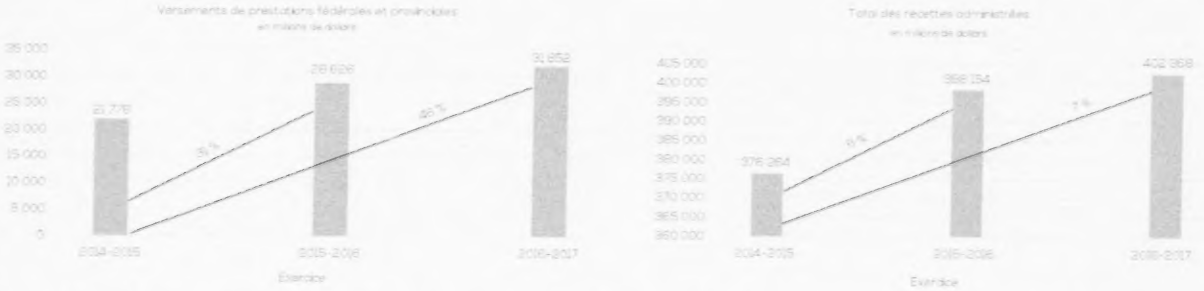
Les dépenses réelles et projetées pour les exercices 2015-2016 à 2017-2018 englobent également les ajustements techniques, comme le report par l'ARC de fonds provenant de l'exercice précédent et le financement des allocations de maternité et des indemnités de départ. Pour l'exercice 2017-2018, une part importante de l'augmentation des dépenses est associée à l'encaissement de l'indemnité de départ versée lors de la démission ou du départ à la retraite des employés représentés par l'unité de négociation de l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC).

Pour les exercices 2015-2016 à 2020-2021, les crédits votés de l'ARC ont augmenté principalement en raison du financement reçu pour mettre en œuvre et administrer les diverses mesures annoncées dans les budgets fédéraux, des transferts provenant de Services publics et Approvisionnement Canada pour les services de gestion des locaux et de biens immobiliers et des règlements salariaux. Les exercices 2016-2017 et 2017-2018 tiennent également compte des dépenses plus élevées que prévu en raison des paiements rétroactifs associés aux hausses issues des négociations collectives pour les employés représentés par les unités de négociation de l'AFPC et de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada, y compris les montants mis de côté en prévision de règlements salariaux pour la période visée par le gel du budget de fonctionnement.

Les augmentations ci-dessus ont été partiellement compensées par des réductions dans le financement pour améliorer le système de traitement des déclarations de revenus de particuliers et administrer l'Accord sur le bois d'œuvre résineux ainsi que d'autres facteurs dont les diminutions des campagnes publicitaires du gouvernement et le transfert des cours de formation de l'ARC à l'École de la fonction publique du Canada.

Pour 2015-2016 à 2020-2021, les autorisations législatives de l'ARC indiquent une diminution qui est principalement attribuable à une réduction des remboursements versés aux provinces à la suite de l'expiration de l'Accord sur le bois d'œuvre résineux et des changements apportés aux taux du régime de prestations aux employés. Ces diminutions ont été compensées en partie par les augmentations observées en lien avec les versements d'allocations spéciales pour enfants.

Activités de l'ARC

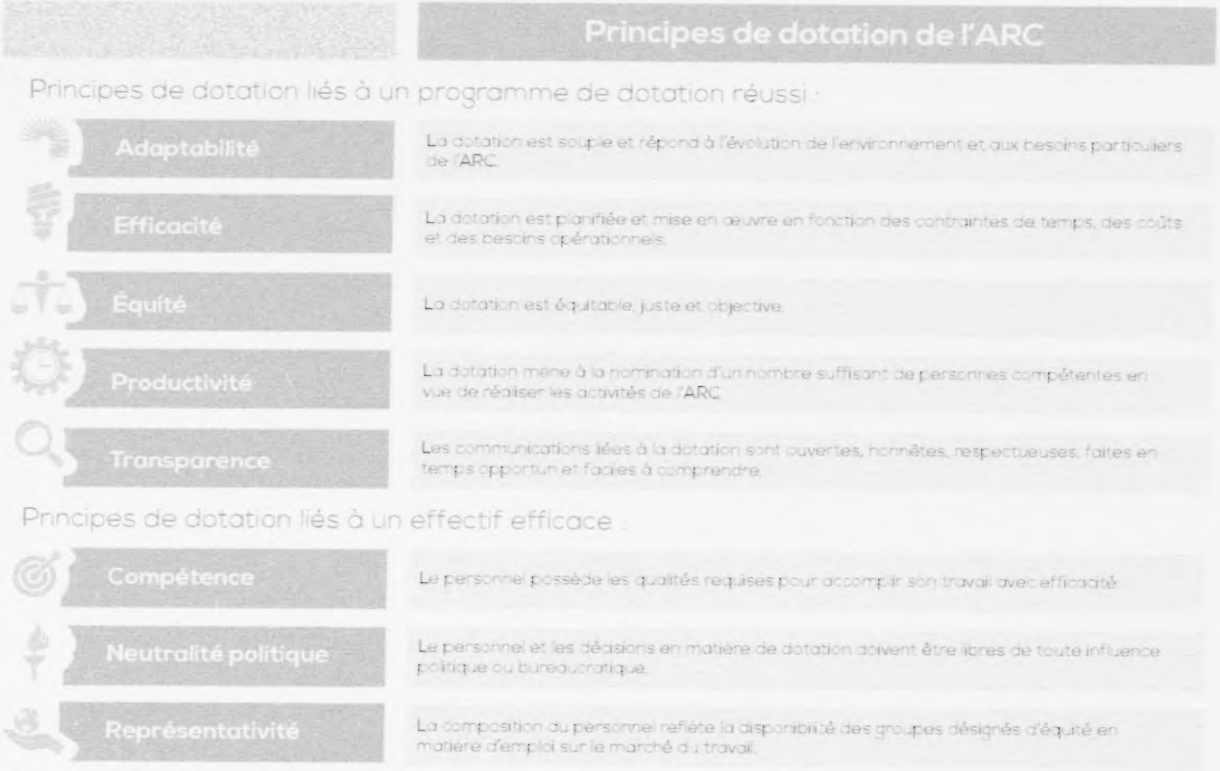


Le volume de travail de l'ARC a augmenté, tel que démontré dans le graphique. Au cours des deux dernières années, il y a eu une augmentation de 7 % du total des revenus administrés et de 46 % des paiements de prestations versés.

Normes de service

Les normes de service appuient l'engagement de l'ARC envers les Canadiens en matière de transparence, de responsabilisation de la gestion et de services axés sur les citoyens. La série complète des normes de service est disponible sur le site Web de l'ARC: https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/a-propos-agence-revenu-canada-arc/normes-service-a-arc.html.

Principes de dotation de l'ARC



Développement durable

L'Agence du revenu du Canada (ARC) s'est engagée à exécuter son mandat de façon à protéger le bien-être des Canadiens en réduisant les répercussions environnementales de ses programmes, de ses services, et de ses opérations. La présente Stratégie ministérielle de développement durable de 2017-2020 décrit les obligations de l'ARC en vertu de l'objectif « Un gouvernement à faible émission de carbone » de la Stratégie fédérale de développement durable de 2016-2019.

Afin de continuer à réduire les émissions de gaz à effet de serre provenant de ses opérations, l'ARC s'est engagée à moderniser son parc de véhicules, à acquérir des produits et des services écologiques et à promouvoir les pratiques de transports durables, en plus de fournir d'autres renseignements sur le développement durable à ses employés. De plus, la stratégie de l'ARC va au-delà de son engagement vis-à-vis de la SFDD. Elle saisit des occasions supplémentaires pour intégrer le développement durable dans ses programmes, ses services, et ses opérations.